

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA DIRIGIDA (PD)  
PARA ASPIRAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**PRACTICA DIRIGIDA DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL  
DOCENTE DESDE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD  
EDUCATIVA EN LA PRIMARIA DE LA UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL  
ARAYA ROJAS DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2016**

ALFONSO ENRIQUE LORÍA PEREIRA  
SAN JOSÉ, COSTA RICA  
AGOSTO, 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La necesidad de ejecutar esta intervención radicó en indagar, desde la administración educativa, el grado de comprensión que cada docente tiene sobre el tema de la calidad educativa para finalmente iniciar una mediación en el campo a través de un procedimiento de aseguramiento que tome en cuenta el carácter dinámico y provisional que tiene el contexto educativo; esta intervención se realizó de manera orgánica y unificada articulando las instancias, las actividades y los actores necesarios.

Dentro del discurso, el enfoque cualitativo buscó reflexionar sobre la realidad educativa y su entorno natural procurando, a través de la gestión del talento humano, revelar la realidad multifacética inherente que alcanza a todos los actores relevantes. Las vivencias acaecidas no hacen más que reiterar la enorme trascendencia que tiene el administrador educativo para lograr una gestión exitosa que aproveche los talentos humanos para colaborar en el éxito de las instituciones con la participación de los agentes educativos.


Según los resultados obtenidos en la práctica, se debe gestionar una reestructuración del sistema educativo que busque resolver las inconsistencias que se presentan por una gestión de personal distante de la realidad áulica, por deficiencias en los canales de comunicación y por una agenda saturada de trabajo. En todo caso, cada proceso o iniciativa aplicada en la búsqueda de la calidad educativa debe antecederse por un proceso de sensibilización e inducción que ayude al docente a entender la especificidad de sus nuevas tareas.

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACION JURADA

El suscrito Alfonso Enrique Loría Pereira, cédula 1\_0660\_0794, hace constar bajo juramento que los contenidos que sustentan el Trabajo Final de Graduación: **PRÁCTICA DIRIGIDA DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL DOCENTE DESDE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA PRIMARIA DE LA UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2016**, es investigación y producción original del suscrito.

Declaro bajo la Fe de juramento:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alfonso Pereira', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Firma estudiante

## **AGRADECIMIENTOS**

- Al director de la institución por su apertura a este proyecto.
- A la asistente de dirección del área de primaria por su anuencia a coordinar los talleres y demás actividades relacionadas con y para el personal docente.
- Al bibliotecario, por su disposición a permitir el espacio de la biblioteca para las actividades realizadas y la preparación de los dispositivos necesarios para la realización de los talleres.
- Al coordinador académico por su anuencia en facilitar documentos e información institucional.
- Al personal docente participante del área de primaria por el apoyo brindado para las entrevistas, grupos de trabajo y demás actividades realizadas.
- Además, agradezco a todos aquellos que de una u otra manera colaboraron para que este proyecto se hiciera realidad.

## **DEDICATORIA**

- A la memoria de mi madre María Esther Pereira (qepd) que sin sus consejos oportunos no hubiese llegado hasta donde me encuentro ahora.
- A mi esposa Rosiris por sus incontables horas de espera y paciencia pero siempre dispuesta a apoyarme en mis proyectos.
- Al pequeño Santiago, que ha sido la inspiración en mi vida, motivándome a buscar permanentemente la superación.



## TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Dra. Jenny Seas Tencio  
REPRESENTANTE DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

---

Mag. Jenny Bogantes Pessoa  
REPRESENTANTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

---

Mag. Catty Orellana Guevara  
COORDINADORA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

---

Mag. Gustavo Hernández Castro  
DIRECTOR DE P.F.G.

---

Mag. Olman Bolaños Ortiz  
LECTOR DE P.F.G.

---

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
DECLARACIÓN JURADA .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
DEDICATORIA .....	4
CAPÍTULO I .....	15
1 INTRODUCCIÓN .....	15
1.1 TEMA .....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.3.1 Identificación de actores y grupos relevantes .....	25
1.3.2 Área de intervención.....	26
1.3.3 Antecedentes .....	26
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	40
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	40
1.6 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO .....	41
1.6.7 Ambiente macro.....	41
1.7 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....	43
1.7.1 Contexto donde se realiza el estudio .....	45
1.7.2 Condiciones generales que presenta el contexto .....	46
1.7.3 Condiciones políticas, económicas, educativas y sociales del entorno .....	47
1.7.4 Condiciones del contexto educativo .....	49
Figura No. 1 (Mapa de ubicación del Centro Educativo).....	51
1.8 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN .....	51
1.8.1 Área en que se encuentra el problema.....	51
1.8.2 Reseña Histórica del Centro Educativo .....	52
1.8.3 Organigrama Institucional.....	53
Figura No. 2 Organigrama de la Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas anterior a la propuesta de intervención.....	55
Figura No. 3 Organigrama: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas posterior a la propuesta de intervención.....	56
CAPITULO II .....	57

2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	57
2.1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	57
2.1.1 Naturaleza disciplinar.....	57
2.2 DINÁMICA ORGANIZACIONAL.....	59
2.2.1 Cambio Organizacional.....	59
2.2.2 Clima Organizacional.....	63
2.2.3 Cultura organizacional.....	63
2.2.4 Estructura Organizacional.....	66
2.2.5 Compromiso organizacional.....	66
2.3. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	67
2.3.1 La satisfacción laboral.....	67
2.3.2 Variables que afectan la satisfacción laboral.....	69
2.2.3 Talento humano.....	69
2.3.4 Enfoque estratégico del talento humano.....	71
2.3.5 El personal docente.....	72
2.4 ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	74
2.4.1 Comportamiento Organizacional.....	74
2.4.2 Actitudes.....	75
2.4.3 Valores.....	77
2.4.3.1 Valores instrumentales y valores terminales.....	78
2.4.4 El conflicto.....	79
2.4.5 El consenso.....	81
2.4.6 Roles del Individuo.....	82
2.4.7 Toma de decisiones.....	83
2.5 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.....	84
2.5.1 Gestión Educativa.....	84
2.5.2 Liderazgo Transformacional.....	87
2.5.3 Habilidades, Destrezas y competencias del gestor educativo.....	90
2.5.4 Estrategias de Innovación.....	91
2.5.4.1 Flexibilización de la Gestión.....	91
2.5.4.2 El trabajo Colaborativo.....	92
2.5.4.3 Los equipos de trabajo multidisciplinarios.....	94

2.6 CALIDAD EDUCATIVA.....	96
2.6.1 Aseguramiento de la calidad educativa .....	96
2.6.2 El mejoramiento de prácticas docentes.....	100
2.7 ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN .....	101
2.7.1 Sensibilización: La motivación.....	101
2.7.2 Inducción: La temática de la calidad .....	103
2.7.3 Modelo de gestión en el proceso de sensibilización.....	104
2.7.4 Rol de la gestión educativa en el proceso de sensibilización .....	104
CAPÍTULO III .....	106
3 MARCO METODOLÓGICO.....	106
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	106
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.2.1 Alcance temporal .....	108
3.2.2 Alcance geográfico .....	108
3.3 NIVEL DE PROFUNDIDAD.....	108
3.3.1 Población.....	109
3.3.2 Muestra .....	109
3.3.3 Fuentes de información .....	112
3.3.3.1 Primarias.....	112
3.3.3.2 Secundarias .....	112
3.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS .....	113
Tabla 3.1 Esquema de Categorías y Sub categorías .....	114
3.5 DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS SELECCIONADAS .....	117
3.6 CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	125
3.7 PROCESO DE VALIDACIÓN.....	130
3.7.1. Tipo de validación seleccionada.....	131
3.8 ASPECTOS DE ÉTICA Y USO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA INVESTIGACIÓN .....	133
3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	134
3.9.1 Proceso para el análisis .....	134
3.9.2 Evaluación .....	137
3.9.3 Metodología para la indagación.....	137
3.9.4 Procedimiento de intervención de la Práctica Dirigida (PD) .....	141

CAPÍTULO IV .....	143
4 DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	143
4.1 Diagnóstico inicial.....	143
4.2 Diagnóstico de la intervención.....	148
Gráfico 4.10 Escala general de valores instrumentales del cuerpo docente .....	156
Gráfico 4.11 Valores Instrumentales del I Ciclo y II Ciclo .....	158
Gráfico 4.12 Valores Terminales del I Ciclo y II Ciclo.....	158
Gráfico 4.13 Valores Instrumentales de docentes de Materias Complementarias (Mat. Comp.) y Educación Especial (Ed. Es.).....	159
Gráfico 4.14 Valores Terminales de las docentes de Materias Complementarias (Mat. Comp.) y Educación Especial (Ed. Esp.).....	159
Gráfico 4.21 Comportamiento, clima, cultura y estructura organizacional.....	163
Gráfico 4.22 Actitudes docentes en su jornada habitual .....	165
Gráfico 4.24 Satisfacción, compromiso y calidad en los procesos de mejoramiento educativo. ....	171
Gráfico 4.25 El taller como medio idóneo para la sensibilización hacia la temática de la calidad .....	173
Gráfico 4.26 Hacia los equipos de trabajo .....	174
Gráfico 4.27 Hacia el mejoramiento educativo.....	175
Tabla 4.8. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relación a los equipos de trabajo y la calidad educativa. Las posiciones extremas se señalan en rojo. ....	176
4.2 PROPUESTA .....	182
4.2.1 Planificación de la práctica dirigida.....	182
4.2.2 Conceptualización y características del taller .....	183
4.2.4 El taller como un proceso de cambio cualitativo .....	185
4.2.5 Diseño de talleres de sensibilización e inducción .....	186
4.3 ORGANIZACIÓN DE LOS TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN .....	187
4.3.1 Metodología de la propuesta.....	187
4.3.2 Elaboración de materiales y actividades para los talleres .....	189
4.3.3 Ejecución del taller .....	191
4.4 PLAN DE TRABAJO .....	192
Tabla 4.1 Esquema de trabajo para los talleres .....	192

Tabla 4.2 Esquema de trabajo para el taller final de cierre de actividades del proyecto.....	193
Tabla 4.3 Actividad de mediación: El Ovillo .....	195
Tabla 4.4 Actividad de mediación: El trasatlántico .....	197
Tabla 4.5 Actividad de mediación: El péndulo .....	199
4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	200
4.5.1 Compleja red de escenarios .....	200
4.5.2 Cambios estructurales.....	201
4.5.3 Gestión de la información .....	202
4.5.4 Legitimar los cambios a través de una gestión asertiva.....	202
4.5.5 Procesos organizacionales .....	203
4.5.6 Estrategia y acción en la gestión educativa .....	204
4.5.7 Recursos motivacionales.....	205
4.5.8 Construcción de nuevas realidades.....	206
4.5.9 Modo de actuación del docente .....	208
4.5.10 Grado de compromiso de la persona docente con la calidad.....	210
CAPÍTULO V .....	213
5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	213
5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	213
5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	215
5.3 CONCLUSIONES .....	221
5.3.1 Alcances y limitaciones .....	224
5.4 RECOMENDACIONES .....	224
5.5 FUTURAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN .....	226
5.5 REFERENCIAS.....	226
5.3 CUADROS.....	233
Cuadro 1.1. Instrumento ideado para la bitácora (Fragmento).....	233
Cuadro 1.2. Instrumento ideado para el registro de evidencias (Fragmento).....	234
Cuadro 1.3. Instrumento para la entrevista en profundidad (Transcripción completa de una entrevista) .....	235
Cuadro 1.4. Instrumento para la reducción de datos de entrevistas.....	239
Cuadro 3.1. Instrumento para la triangulación de entrevistas (Fragmento) .....	241

Cuadro 5.1. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del primer grupo de discusión (GD1) .....	242
Cuadro 5.2. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del segundo grupo de discusión (GD2) .....	244
Cuadro 5.3. Instrumento para la triangulación de los valores del primer grupo de discusión (GD1) .....	246
Cuadro 5.4. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del segundo grupo de discusión (GD2) .....	247
Cuadro 5.5 Instrumento para la triangulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del primer grupo de discusión (GD1).....	248
Cuadro 5.6. Instrumento para la triangulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del segundo grupo de discusión (GD2).....	249
Cuadro 5.7 Triangulación de la misión y los objetivos estratégicos de ambos grupos de discusión (GD1 y GD2).....	250
Cuadro 5.8. Instrumento para la triangulación de criterios individuales la visión del primer grupo de discusión (GD1) .....	251
Cuadro 5.9 Instrumento para la triangulación de criterios de la visión del segundo grupo de discusión (GD2) .....	252
Cuadro 5.10. Triangulación de la visión y los valores de ambos grupos de discusión (GD1 y GD2) .....	253
Cuadro 5.11 Definiciones alcanzadas por los docentes del área de primaria <i>de la misión y visión</i> .....	254
Cuadro 5.12 Triangulación de informantes clave .....	255
Cuadro 5.13 Triangulación de informantes por grupo de estratificación .....	255
Cuadro 5.14 Triangulación por instrumentos .....	256
Tabla 5.15 Descripción y análisis de datos y conclusiones.....	256
5.8 TABLAS.....	257
Tabla 2.1 Instrumento para la encuesta de valores de Rokeach .....	257
Tabla 5.1 Instrumento final de triangulación para la encuesta de valores Rokeach. Valores terminales y valores instrumentales.....	258
Tabla 5.2 Instrumento original para la toma de la datos con una escala Likert para determinar diferentes grados de conformidad y actitudes .....	259
Tabla 5.3 Instrumento de triangulación para medir las categorías a partir de la escala Likert ..	262

Tabla 5.4. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Comoplementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en las dimensiones del pesonal docente y conductas que asumen los educadores. Las posiciones extremas se señalan en rojo. ....	265
Tabla 5.5. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Comoplementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relacion a la gestión educativa. Las posiciones extremas se señalan en rojo. ....	266
Tabla 5.6. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Comoplementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relacion a los procesos de sensibilización e inducción sobre la temática de la calidad. Las posiciones extremas se señalan en rojo. ....	267
Tabla 5.7. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Comoplementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relacion a los talleres de trabajo. ....	268
5.9 GRÁFICOS .....	268
Gráfico 4.9 Escala general de valores terminales del cuerpo docente .....	268
Gráfico 4.15 Valores Instrumentales de cada grupo (I y II Ciclo, Ed. Es., Mat. Comp. ....	269
Gráfico 4.16 Valores Terminales de los Cuatro Grupos (I y II Ciclos, Ed. Es. y Mat. Comp. ....	269
Gráfico 4.17 La Seguridad familiar (Cuidar de los seres queridos) v. terminal .....	270
Gráfico 4.18 Respeto por uno mismo (autoestima) v. terminal .....	270
Gráfico 4.19 Responsable (fiable, cumplidor) valor instrumental .....	270
Gráfico 4.20 Honesto (sincero, honrado) v. instrumental .....	270
5.10 FIGURAS.....	271
Figura 5.1 Plano de ubicación del área de primaria dentro de las instalaciones educativas (en color) .....	271
5.11 ANEXOS .....	272
Anexo no. 1 Autorización del Centro Educativo.....	272
Anexo no. 2 Autorizaciones para uso de imagen .....	273
Anexo no. 3 Autorización para uso de imagen .....	274
Anexo no. 4 Autorización para uso de imagen .....	275
Anexo no. 5 Control de asistencia al centro educativo.....	276
Anexo no. 6 Bitácora .....	280
Anexo no. 7: Circulares para los grupos focales.....	292
Anexo no. 8: Circulares para los Grupos de discusión .....	298
Anexo no. 9 Inducción hacia las “buenas Prácticas” .....	304
5.12 REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	305
Fotos Nos. 1-2-3. Inducción hacia las “buenas prácticas” .....	305



Foto No. 4. Pre-diseño de la brújula.....	306
Foto No. 5. Diseño de la brújula.....	306
Fotos Nos. 6 y 7. Confección de la brújula .....	307
Foto No. 8: Nómina para entrega de la brújula con la respectiva inducción.....	308
Foto No. 9. Docente recibiendo la brújula (reproducido con permiso) .....	309
Foto No. 10 y 11: Colocación de la brújula a la vista del docente para futuras referencias (Docente DP5) .....	309
Fotos Nos. 12-13-14-15: Confección de la brújula tamaño grande para facilitar la inducción en el grupo de discusión .....	310
Fotos Nos. 16-17-18-19-20-21-22. Secuencia de los apoyos visuales para el grupo focal .....	311
Fotos Nos. 23-24-25. Planteamiento de la calidad en el grupo focal. ....	312
Fotos Nos. 26, 27, 28, 29, 30, 31. Grupos de discusión.....	313
Fotos Nos. 32-33. Charla final sobre los resultados obtenidos de los grupos focales y de discusión en el marco de la “creación del ambiente propicio” .....	314
Fotos No. 34-35. Inicio de la práctica con el estudio documental .....	314
Fotos No. 36-37-38-39. Colaboración y asesoría para la presentación del Informe Plan Operativo Institucional 2016 II trimestre .....	315
Fotos Nos. 40-41-42. Cuadernillos y libros sobre el SNECE .....	316
Fotos No. 43-44-45-46-47-48-49-50. Documentación de las pruebas PISA, reproducidas con autorización de la coordinación académica de la institución .....	317
Foto No. 51. Registros de voz de las entrevistas, grupos focales y grupos de discusión.....	319
5.13 CRONOGRAMAS .....	320
5.13.1 Cronograma General de Actividades de la Intervención .....	320
5.13.2 Cronograma para los grupos focales (basado en la gráfica Gantt) .....	322
5.13.3 Cronograma para el grupo de discusión .....	323

## **SIGLAS EMPLEADAS**

CINDA: Centro Interuniversitario de Desarrollo

CCSS: Caja Costarricense del Seguro social

CO: Comportamiento Organizacional

ECCCE: Equipo Coordinar de la Calidad del Centro Educativo

EPP: Entrevista Persona Participante

FODA: Matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

EE: Programa Estado de la Educación

IDS: Índice de Desarrollo Social

PEN: Programa de Estado de la nación

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INVU: Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

MECEC: Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense

MEP: Ministerio de Educación Pública

PISA: Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes ( por sus siglas en inglés)

PIAD: Programa Informático para el Alto Desempeño

POI: Plan Operativo Institucional

PD: Práctica Dirigida

SIGCE: Sistema Integrado para la Gestión del Centro Educativo

SNECE: Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación

UABC: Universidad Autónoma de Baja California

UNIBE: Universidad de Iberoamérica

UPJRR: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas

## **CAPÍTULO I**

### **1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 TEMA**

El proyecto de esta Práctica Dirigida (PD) consiste en promover entre los educadores el interés por mejorar sus prácticas docentes a través de la implementación de una serie de estrategias de cambio basadas en una propuesta de sensibilización e inducción hacia sistemas de aseguramiento de la calidad educativa. Tal y como lo define una Práctica Dirigida, la idea radica en intervenir una realidad para modificarla utilizando los conocimientos alcanzados por medio del objeto de estudio de la disciplina que en el caso que amerita es la administración educativa, aplicando las estrategias de gestión, gerencia y administración adquiridos a lo largo de la carrera al personal docente destacado en el área de primaria de la institución elegida.

Como acotación, una exitosa implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa dependerá de las decisiones previas que se tomen para determinar las condiciones en que se desarrollan los procesos educativos con respecto a la mediación pedagógica y a las actividades propias de los centros educativos; entonces, a partir de este punto, iniciar con procesos de mejoramiento de las actividades docentes que garantice el logro de los objetivos educativos establecidos tanto a nivel macro como micro. La implementación de sistemas de evaluación de la calidad es una necesidad de innegable trascendencia para la institución educativa, para el país y todos los agentes educativos: el administrador

educativo, los educadores, el estudiantado, sus familiares encargados, la comunidad, las empresas entre otros.

Desde el campo de la administración educativa y a través de la gestión del talento humano se plantea la idea de intervenir un espacio cuyos sujetos de estudio requieren una exposición clara y concreta sobre lo que es la mejora continua y en qué consiste la aplicación de sistemas de mejoramiento: En este caso, para mejorar, el personal docente debe comprender ciertos aspectos de los sistemas de aseguramiento de la calidad, especialmente lo relacionado a su quehacer diario educativo.

De ahí que, lo que se espera sensibilizar de los docentes, es precisamente los temas referentes a la calidad en general para que pueda tomar las decisiones correctas y actuar en favor del mejoramiento de su institución, y en lo particular, sensibilizarlos con respecto a los pequeños procesos que se dan en la mediación pedagógica y en las actividades institucionales para que de manera consciente sea capaz de modificar aquellas prácticas que requieren revisiones y evaluaciones que permitan mejorar su quehacer diario.

Entonces se espera que los docentes mejoren sus actuaciones con respecto a los sistemas de evaluación de la calidad, que mejoren su disposición a apoyar cualquier iniciativa de cambio institucional, que tomen conciencia de que en sus recintos áulicos se inician constantemente procesos que deben ser autoevaluados para mejorarlos, de desarrollar la capacidad de analizar tales procesos y de tener la habilidad de poder concertar cambios y optimizarlos, de permitir y permitirse ser participe, en unión a sus colegas, en la construcción de un plan estratégico a

corto, mediano y largo plazo que coadyuvaría a definir un rumbo más claro para la institución donde laboran.

Como el estudio de la administración educativa es precisamente la organización educativa, y ésta se constituye en una serie de dimensiones, se suscita el interés particular por intervenir un escenario determinado en el que pueden ser aplicados los conocimientos adquiridos sobre la gestión del personal docente y de ahí enriquecer las experiencias en el campo.

El presente trabajo se contextualiza en el área de primaria de una unidad pedagógica que, en el pensamiento de Robbins y Coulter (2011), se visualiza como una organización sistémica que presupone que todas sus partes están de alguna manera interrelacionadas y por esto la cantidad y calidad de las decisiones que se tomen van a incidir en todas las áreas que de esta se integren, a la vez, parte de que una organización no necesariamente se encuentra aislada de su entorno, pues depende en cierta medida de lo que en este entorno sucede. De ahí se infiere que los sistemas educativos se piensen como sistemas abiertos que se dinamizan y son afectados por las realidades circundantes, visualizándose la institución como una entidad particular que se desarrolla en un entorno específico y en la que por su diversidad y particularidad han de tomarse en cuenta diferentes formas de dirección. (p. 37)

El presente estudio, entonces, se centrará en los educadores del área de primaria de la Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas (UPJAR), ubicada en el distrito de San Juan del Cantón de Tibás en la provincia de San José con la salvedad que los resultados podrán ser reproducidos también en la secundaria,

pues ambos niveles comparten las mismas características y son moldeadas por el mismo entorno particular.

La presente Práctica Dirigida (PD) tuvo lugar a partir del 18 de julio y hasta el 30 de noviembre del año 2016 y correspondió a 208 horas de práctica en la institución, sus objetivos se centraron en aplicar conocimientos desarrollados a lo largo de la maestría y plasmarlos en la elaboración de esta propuesta para solventar problemas presentados en la gestión educativa, con la intención clara de vincular al estudiante universitario con un escenario profesional y propiciar la generación, la transferencia y el aporte de conocimientos y herramientas de trabajo, todo en el marco de un liderazgo de gestión que potenciara el mejoramiento de la calidad de la educación a través de la intervención.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los discursos sobre la temática de la calidad y las acciones que se realizan para su aseguramiento en las instituciones educativas de enseñanza general básica, se dilatan con el paso del tiempo. Aún cuando, en los últimos años, se ha incrementado la dotación de material alusivo que contribuya a una implementación segura de sistemas de evaluación, como la creación de la Dirección d Gestión y Evaluación de la Calidad, la realidad es que los mecanismos de comunicación hacia el personal docente de estos temas adolecen de efectividad, por falta de control, previsión y una adecuada dirección administrativa por parte de la persona a cargo.

De ahí que, para la misma posibilidad que existe de mejorar los procesos educativos, debiera existir, también, la posibilidad de mejorar los propios procesos de

implementación de sistemas correctivos utilizando la información existente y desarrollando estrategias de comunicación efectivas, de esta manera, se evita que las administraciones encargadas de velar por la correcta aplicación de tales sistemas caigan en la práctica consecuente de ofrecer planes estratégicos que no son vinculantes con los constantes cambios.

Debido a que el claustro docente asume una serie de roles y recargas en sus habituales funciones educativas, se plantea la necesidad de postular estrategias de sensibilización hacia las temáticas de la calidad que le permitan a éste reflexionar sobre su quehacer diario y que modifique sus posturas habituales, en la medida de lo posible con base en una estrategia de intervención sobre el campo que sienta las bases de un procedimiento para ser aplicado en otras realidades educativas.

En ese mismo discurso, la inducción responderá a una serie de procesos que permitan paso a paso, hacer comprender a los miembros del claustro docente cómo se constituyen las fases de aplicación de los sistemas de evaluación de la calidad educativa. Se pretende que con la inducción paulatina de los microprocesos relacionados a la calidad a través de pequeños ejercicios individuales y grupales de reflexión, contribución y participación, cada miembro estaría en la disposición de participar en la construcción del plan estratégico institucional.

Como se puede entender, el problema planteado para realizar la PD sugirió inicialmente establecer una propuesta de sensibilización e inducción al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa, a partir de ahí, se perfilan las siguientes

preguntas que intentan concretar esa necesidad: ¿Cuáles son las características de la dinámica organizacional de la institución para una posible aplicación de estrategias de sensibilización e inducción al personal docente?, ¿Cuáles estrategias de sensibilización e inducción deben ser aplicadas al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa?, ¿De qué modo el personal docente se compromete con los procesos de aseguramiento? y finalmente, ¿Cuáles son los resultados de la intervención a través de esta propuesta?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Existen varias razones por la que el tema de este estudio debe ser abordado desde el modelo de una práctica de campo, una de ellas es, precisamente, aprovechar que en los ámbitos universitarios se realizan constantes estudios sobre los sistemas de aseguramiento de la calidad tanto para la educación terciaria como para la general básica, entonces, con ese objeto, se aplican las experiencias universitarias adquiridas y se intervienen espacios para ayudar a fortalecer los sistemas de evaluación en las instituciones educativas públicas.

Otra razón no menos importante, es realizar una intervención directa con los principales agentes educativos, en este caso –el personal docente-, ya que estos son los responsables de llevar a feliz término la educación de los menores, y son un agente de cambio en potencia capaces de poner en marcha procesos de aseguramiento exitosos, por lo que en este caso particular, se anota la necesidad que estos tienen de conocer sobre los aspectos básicos relacionados al concepto calidad y su operacionalización.



El personal docente, en general, tiene una recarga de trabajo importante, y con frecuencia asume ciertas labores como adicionales, lo importante es que participe a través de este proyecto tratando de comprender que cada una de los micro procesos sugeridos no son parte de un problema, sino parte de la solución, para alcanzar entre todos un plan operativo que permita la consecución e implementación del sistema de evaluación de la calidad a través del plan estratégico institucional y lograr con ello que el personal docente sienta compromiso con el nivel de calidad de su institución

Con la práctica adquirida a lo largo de la carrera, una de las experiencias más enriquecedoras ha sido precisamente lo relacionado a la gestión del talento humano desde la administración educativa, la dinámica organizacional y los sistemas de control de la calidad. Las instituciones públicas de educación general básica son muy diversas y en esa diversidad se enfrentan a problemas de gestión difíciles de resolver principalmente con el recurso humano, aunado al clima laboral y a la poca información sobre los sistemas de aseguramiento, se conforma como un ambiente muy variado de experiencias y posturas discordantes, de ahí que se presupone la necesidad de dar al problema una solución que permita la participación del claustro docente a través de un proyecto que los guíe a todos de forma similar para alcanzar los mismos objetivos.

Entonces, el presente estudio es útil para establecer parámetros que permitan a los gestores educativos y al cuerpo docente de instituciones de enseñanza general básica, tener un marco de acción que coadyuve a la incorporación exitosa de estrategias básicas de implementación, logrando entender que la calidad está

relacionada a las buenas prácticas y al mejoramiento continuo y que éstas deben partir de un estudio consensuado de los fines de la institución y de sus objetivos estratégicos, incluyendo la implementación de actividades y medios para lograrlo. (Lemaitre et al., 2012, p. 27)

El presente estudio resulta pertinente para al Ministerio de Educación Pública pues salva una de los interrogantes más importantes como es la forma en que debe ser abordado el sistema de evaluación de la calidad, que aunque existen los cuadernillos en los que se definen innumerables conceptos relacionados a esta, y en la que se definen las funciones de cada miembro participante, no resuelve el problema de fondo que es precisamente la sensibilización hacia este tipo de tema.

El beneficio directo de esta PD se centró en el personal docente, el gestor educativo y el área de primaria, pues planteó dejar las bases necesarias para abordar la temática desde un punto de vista más participativo y competente partiendo de la identificación y caracterización de los factores que permiten la mejora institucional, además, permitió tener la experiencia de una rica discusión sobre la temática de la calidad definiendo su concepto y de la creación en conjunto del plan estratégico.

En el orden de las ideas anteriores, se identificó las experiencias obtenidas en el campo de trabajo que “hayan resultado más determinantes, diferenciando a su vez los elementos y características de las que depende dicho éxito, en pos de transferir esta experiencia y contribuir a la calidad de otras instituciones de educación” (Lemaitre et al., 2012, p. 22), y sin ir más lejos, que pueda ser aplicada

con la misma prontitud en el área de secundaria, para lograr un acuerdo institucional común, duradero y efectivo.

Se definió la población estudio, las características del contexto, se definieron los grupos relevantes: el Ministerio de Educación Pública (MEP) y las docentes y el impacto esperado que se traduciría en la formulación de la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos, la filosofía de calidad del centro educativo y finalmente la matriz FODA, por lo expuesto, sería la institución, los docentes, estudiantes y padres de familia los beneficiados en su totalidad, es de llamar la atención que, según los estudios realizados, es de suma importancia hacer los cambios estructurales pertinentes y el cambio en la cultura para obtener un éxito sólido y duradero. (Cohen y Martínez, 2003, p. 22)

El tema recursivo de la calidad, y la importancia de atender su pequeñas variantes, permite a la administración educativa como ciencia que trata de los asuntos de estas organizaciones y que vincula una serie de dimensiones relacionadas a la gestión de personal, a la dinámica organizacional, a la planificación, a la ejecución de proyectos, al control en general, etc., a mejorar las prácticas docentes desde una perspectiva de participación horizontal, flexible y comprometida con los objetivos de la institución.

Se afirma entonces que los aportes de la maestría profesional en administración educativa basa sus preceptos en el trabajo teórico sustentado paso a paso en aproximaciones a la realidad a través del estudio de casos, las experiencias emanadas de las prácticas constantes sobre hechos reales aportaron insumos

importantes a este proyecto ya que el mismo se constituiría en el estudio de caso más grande y completo de la carrera pues ya no se trabajó con pequeños ejemplos sustraídos de aquella, sino que se trató directamente con un plan de trabajo que evocaba el interés de conocer un contexto para intervenirlo, modificarlo y finalmente obtener un producto y que dichas experiencias puedan ser aprovechadas por la universidad para futuras indagaciones.

Dado que la sociedad pone especial atención a sus sistemas de enseñanza, poder, desde la universidad, intervenir un ambiente escolar, brinda aportes significativos en la manera en como los educadores entienden los sistemas que subyacen a las estructuras educativas y de la manera en que los actores de una u otra forma pueden convertirse en agentes de cambio proactivos y comprometidos con las reformas de pensamiento necesarias para alcanzar el éxito educativo.

A lo largo de esta exposición, queda claro que la propuesta de sensibilización e inducción hacia temas de la calidad, para poner en marcha procesos de reflexión y construcción de una cultura de calidad mediante el proceso conocido como “creación del ambiente propicio” (MEP, 2013, p. 48), se justifica pues permite a la institución educativa seleccionada experimentar, a través de diversas actividades, una serie de vivencias que le permitan al grupo docente poder comprender las sutilezas de los procesos relacionados a los sistemas de aseguramiento.

Se cree indiscutible la afirmación de que la implementación de esta práctica revela la importancia de generar aprendizajes colectivos entre la universidad y su entorno, con la incorporación de instrumentos de gestión; es necesario recalcar

que, a partir de aquí, la toma de decisiones acertadas ayudará a ajustar o cambiar las estructuras institucionales. (Lemaitre et al., 2012, p. 31)

Ahora se comprende por qué indagar sobre la dinámica organizacional permitirá la implementación de la cultura de la calidad, ya que un cambio en las concepciones y comportamientos de los docentes, son una condición esencial para la exitosa implementación de dichos proyecto.

La estrategia de sensibilización abordada desde la administración educativa y la calidad, que se escogió para esta intervención, se desarrolla para satisfacer la necesidad imperiosa de la institución de poder obtener su plan estratégico a corto y mediano plazo actualizado y así comprometer al personal docente en las actividades programadas para llegar a ese punto.

Una vez conquistado este escaño se podrá supervisar las prácticas cotidianas del personal docente a través de constantes monitoreos para garantizar que el servicio educativo que se ofrece llegue al estudiante, no sólo en óptimas condiciones sino que pueda ser competitivo a nivel nacional e internacional y que mantenga esa calidad al menos durante cierto tiempo.

### **1.3.1 Identificación de actores y grupos relevantes**

Por las consideraciones anteriores, destacan en la institución educativa varios agentes educativos, como lo son el director, el cuerpo docente, la Junta Administrativa, empresas públicas y privadas que donan servicios o apoyos educativos, las servidoras del comedor escolar, los dueños de la soda, trabajadores itinerantes de la municipalidad, estudiantes practicantes, servicios de

apoyo, etc. Sin embargo, en el presente proyecto el agente educativo estará centrado en las docentes y profesores ya que la PD está dirigida a ellos particularmente.

### **1.3.2 Área de intervención**

Para continuar, el área de intervención está ubicada en el circuito 04 de la Regional de Educación San José Norte, es una “Unidad Pedagógica”, que según García (1976), citada por Ruiz (2006) es un modelo que emergió en los años 70 del siglo pasado como un experimento, buscando la continuidad entre la primaria y secundaria y evitar las crecidas en los índices de deserción también, se consideraba darle continuidad a los 9 años de escolaridad “bajo los mismos métodos y organización, y dentro de “una misma administración, en un solo edificio, con un concepto de unidad entre los diferentes ciclos” (“La disconformidad”, párr. 5).

Esta Unidad Pedagógica incluye dos áreas educativas primaria y secundaria; el estudio del campo y, consecuentemente la PD, se enfocó en el área de primaria y se realizó en el cuatrimestre comprendido entre julio y diciembre del 2016, incluyendo únicamente a la nómina de las docentes de primaria, más adelante se explicitarán las razones de esta muestra. Seguidamente se expondrán algunas de las investigaciones que han resultado relevantes para este estudio.

### **1.3.3 Antecedentes**

La revisión de la bibliografía atinente a esta PD se enmarcó en los diferentes aspectos del tema y problema que enmarca este estudio.

Aguilar (2002) en *El discurso sobre la calidad de la educación en España: de las políticas a las prácticas docentes*, que es un estudio indagatorio, sustenta la tesis a partir de la presencia de un discurso “macro” de la calidad, que sin interesar la recepción del discurso, importaba entender a los docentes en su “peculiaridad individual y colectiva”.

De ahí que el concepto de calidad, según Aguilar, se hace “emerger de los rasgos, tradiciones y configuraciones de la práctica que los vincula” (p. 12); a través del efecto que el discurso sobre la calidad tenía en ellos y su modo de entenderla; no se buscaban, enfatiza Aguilar, los “rasgos de calidad” en su trabajo sino las atribuciones de calidad que aquellos efectuaban sobre su práctica y su modo de integrar los supuestos e implicaciones de tal discurso. (p. 15)

La conclusión del estudio sostiene que desde el argumento de las buenas prácticas se crea un inconveniente, pues se da “el rechazo de los profesores a dejar que otros definan por ellos en qué consiste la calidad de su trabajo” (Aguilar, 2002, p. 1089) ya que pierden en ese proceso la definición de sus propias prácticas profesionales

El aporte de este estudio enlaza la estrategia de sensibilización y los recursos humanos con los conceptos de calidad que pudieran manejar los docentes, pues es importante desde el principio tomar en cuenta como las posturas asumidas por cada docente con respecto a los temas de la calidad podrían ser el producto de un discurso mayor y articular de alguna manera el modo en que éstos lo entienden con la forma en que podrían integrarlos e interiorizarlos en los procesos de

aseguramiento a través de autoevaluaciones constantes, controladas y dirigidas hacia el plan estratégico de la institución.

Como uno de los principales atributos en los enfoques sobre la cultura organizacional el investigador Tapia (2004) en su estudio sobre la capacidad autónoma de gestión intitulado: *Federalización y gestión educativa estatal*, sustenta su disertación en examinar los procesos y los principales obstáculos para construir esa capacidad y la forma de confrontarlos.

A partir de un estudio de caso, utilizó la entrevista a diferentes actores relacionados y empleó la encuesta a 2400 personas. A la vez, planteó cómo se articulan con la “gestión pedagógica y el papel que desempeñan los mandos medios -administrativos y técnico-pedagógicos-” (Tapia, 2004, p. 361).

Los hallazgos encontrados en este estudio resaltan, entre otras cosas, que la gestión estatal era más política que pragmática, que la “estructura administrativa no contribuía sustancialmente a la construcción de la capacidad de gestión” (Tapia, 2004, p. 35), además, no se daba la construcción de un puente que conectara las estructuras administrativas con los medios técnicos-pedagógicos y las escuelas; también se registró un distanciamiento de las políticas nacionales educativas pues la construcción de la capacidad de gestión política, a través del control de la administración y programación, se alejaron de los nuevos modelos que pudieran transformar los programas educacionales.

Como consecuencia de lo anterior, el estudio concluye que es a los mandos medios (supervisores y directores) a los que les correspondería tramitar los



procesos de gestión educativa autónoma, pues ellos son los enlaces que pueden construir los puentes necesarios entre las políticas gubernamentales hasta la gestión de la escuela. Asegura el autor que estos mandos medios están obligados a innovar y “no pueden evadir la necesidad de negociar, intervenir y transformar la política educativa nacional y sus programas así como construir, de manera heurística, nuevos modelos de gestión. (Tapia, 2004, p. 395)

Con lo anterior, el estudio justifica la intervención en el campo con el objetivo de crear el puente entre las políticas ministeriales relacionadas a los sistemas de evaluación de la calidad basadas en la autoevaluación como “gestión autónoma” con, precisamente, la gestión en la escuela referida a los procesos de aseguramiento a través de la innovación y la transformación no solo de las prácticas docentes sino de la forma en que se gestionan los parámetros de calidad en el centro educativo.

Quizá sea útil mostrar lo relacionado con lo propuesto por Peña (2006) en su tesis doctoral la *Dirección estratégica de recursos humanos: Revisión teórica y aplicación empírica* quien señala que uno de los atributos de las organizaciones contemporáneas que se centran en la gestión del recurso humano visualizado como un recurso intangible eficiente y estratégico, es precisamente la gestión eficiente del personal (para lograr ser competitiva), comenzando con la flexibilidad en la fuerza laboral como parte de una nueva fórmula de trabajo y utilizando como medio, prácticas de recursos humanos acertadas y una adecuada gestión de la cultura organizacional. (p. 6)

Dado que para las organizaciones los resultados empresariales, a partir de su gestión, son de importancia trascendental, el estudio tenía como objetivo primordial determinar el nivel de impacto de la estrategia diseñada para los recursos humanos sobre dichos resultados, pero, adicionalmente, el estudio se proponía a ofrecer una visión global del objeto de estudio y una clasificación exhaustiva de la literatura empírica que aborda la problemática (Peña, 2006, p. 9).

De todo esto se halla que se requiere de un cambio en la orientación en los enfoques de recursos humanos para lograr integrarlos exitosamente a la dirección y a la necesidad de establecer un análisis que permita definir los niveles de efectividad de las prácticas de recursos humanos, lo que quiere decir que las estrategias del negocio necesariamente debieran contemplar más que la “búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia” y llegar a una en la que se debe de responder primordialmente a una necesidad estratégica que sea variada y cambiante a través de la flexibilización y la adaptación por un lado, y por el otro, pasar de analizar “el contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implantación de la estrategia” (Peña, 2006, p. 6).

En lo que toca a este proyecto de práctica y, apoyándose en la conclusión de la tesis anterior, en que las empresas que fomentan, entre otras cosas, la participación de sus trabajadores obtienen mejores resultados de recursos humanos (Peña, 2006, p. 273), conlleva a pensar que la introducción de procesos de sensibilización e inducción son un incentivo proactivo para garantizar el éxito en la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad.

En un aspecto más concreto sobre la administración educativa y su papel fundamental en la operacionalización de las políticas públicas referentes a la calidad, el artículo *Desafíos del sistema educativo costarricense: Un nuevo paradigma de la administración de la educación*, que responde a una investigación bibliográfica en que los autores, Garbanzo y Orozco (2007), realizan una contextualización teórico-práctica sobre la que actúa la educación ya que parten de que la administración de la educación debe contemplar el papel trascendental que tiene el entorno (la sociedad y sus agentes) en el contexto educativo, y por tanto, dentro de esa vinculación, trabajar en un proyecto social que contribuya con una interpretación clara de los retos y desafíos que enfrente la educación.

A partir del papel que desempeña la administración educativa, vista esta como una disciplina cuyas tendencias epistemológicas deben responder a los desafíos impuestos por la educación, ésta debe actuar de manera articulada con las políticas públicas y hacer de la educación el eje dinamizador del desarrollo social al que se aspira, en el sentido de operacionalizar dichas políticas a fin de que tanto los planes de estudio como las políticas públicas sean coherentes (Garbanzo y Orozco, 2007, p. 109).

En este sentido y en el marco de este proyecto, Garbanzo y Orozco (2007) con su texto, contribuyen a afianzar la importancia que la gestión educativa como disciplina de la administración tiene para aplicar sistemas evaluativos de la calidad, partiendo del contexto macro-político que postula que “la educación debe evaluar, en forma propositiva, su rol ante la sociedad” hasta llegar a la realidad áulica, pero también en reflexionar sobre sus dolencias “en cuanto a la calidad,

equidad y eficiencia del sistema educativo” (p.96), por ello, agregan los autores “la administración aplicada al campo de la educación conlleva la responsabilidad de conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa” (p. 97).

En otro orden de cosas, el ensayo de Delgado (2007) intitulado *Inclusión: principio de calidad educativa desde la perspectiva del desarrollo humano*, plantea como objetivo, desde el enfoque del desarrollo humano, buscar acercarse al concepto de “inclusión” como una práctica deseada dentro de lo que se percibe como calidad de la educación.

La inclusión, como integradora de contextos socio-afectivos y económicos deprimidos busca sobrellevar y rebasar las diferencias individuales de manera que sean consideradas dentro del desarrollo integral curricular (Delgado, 2007, p. 45), en otras palabras, facilitar una acción propositiva ante el cambio en la educación y lograr una gestión educacional asertiva con la participación del administrador educativo.

La exposición presentada por el autor concluye que la administración de la educación que busca centralizarse, entre otras cosas, en la inclusión como principio de desarrollo humano, coadyuvará en que cada persona alcance las metas que se proponga pues adquirió “una educación permanente, global e integradora” (Delgado, 2007, p. 56).

De ahí que para esta investigación lo propuesto por Delgado presupone el complemento ideal para un logro de la calidad atinente con un programa de sensibilización e inducción que promueva en sus “buenas prácticas” la

participación igualitaria de los educadores y sus educandos, con el desarrollo de capacidades y competencias personales y la participación igualitaria de sus colegas en equipos de trabajo superando así sus diferencias sociales y culturales.

Conviene observar, sin embargo, que el artículo *Evaluación y calidad: análisis de un modelo* escrito por De la Orden (2009), propone observar la educación a través de un modelo lógico de la calidad de la educación, es decir, como “un modelo sistémico” que permita la aplicación de alguna perspectiva evaluativa “con referencia a criterios de valor y mérito integrados en un concepto preciso de calidad operacionalmente definido”, mirándolo así, con esta propuesta, el autor busca legitimar criterios de calidad educativa “en sus dimensiones básicas: funcionalidad, eficacia y eficiencia a través de “indicadores relevantes y utilizables” (p. 17).

El artículo privilegia la simbiosis entre la calidad y la evaluación, una asociación de palabras que convergen en una “fuerte carga simbólica” utilizada para acercarse a lo que “es correcto” y lo que es “deseable” para una organización, pues existe la necesidad de evaluar los “sistemas sociales artificiales entre los que se encuentra la educación como actividad social organizada” y como actividad humana intencional. (De la Orden, 2009, p. 18)

En anterior estudio establece la relación existente entre la evaluación y la calidad lo que demuestra la pertinencia de esta práctica al plantear la necesidad que tienen los sistemas educativos de aplicar y mantener prácticas de autoevaluación

para determinar el estado de la organización con referencia a cánones y estándares de calidad.

Todavía cabe considerar las elaboraciones de Lemaitre, Maturana, Zenteno, Alvarado, (2012), que en su estudio *cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena*, que es un estudio de caso, parte del objetivo de identificar los impactos alcanzados en las estructuras organizativas por la aplicación del sistema de aseguramiento, haciendo una radiografía de los cambios alcanzados a través de las buenas prácticas.

El análisis señala que una paulatina instalación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la educación superior, promueve cambios en las estructuras organizativas al adoptar procesos de gestión que impactan las estructuras en “términos de creación o adaptación de estructuras orgánicas, de mecanismos, uso y análisis de insumos de información, buenas prácticas y, en general, un mayor grado de familiaridad de los actores involucrados” (Lemaitre et al., 2012, p. 21).

De ahí que el grado de éxito para alcanzar una acreditación institucional de calidad se relacionaría con “la cantidad de años otorgados en un proceso particular, y la etapa de evolución en la que se encuentra la universidad” (Lemaitre et al., 2012, p. 50), así las cosas, como primer paso, se encuentra la evaluación y corrección de la misión y su relación con sus funciones, metas y objetivos, y con la incorporación de maneras de medir su logro; luego se afinan su normativa,

reglamentos y procedimientos asociados, etc., para finalizar con la institucionalización de una comisión u organismo que garantice el proceso y el aseguramiento interno de la calidad de manera continua.

Lo anterior nos demuestra que la experiencia adquirida en la educación terciaria puede ser un aliciente que ayude a comprender como activar mecanismos de aseguramiento de la calidad educativa en la escuela primaria, la sugerencia de tal estudio para este proyecto se centra, pues, en una paulatina implementación que permita poco a poco incorporar las estrategias de cambio necesarias, pero también de adoptar desde la gestión educativa los procesos adecuados construyendo en cada etapa y según el nivel de desarrollo de la institución un proceso de modificación y renovación de los procedimientos precisos para la elaboración del plan estratégico y sus componentes.

De acuerdo con Hernández, Arco y Sevilla (2013) en su artículo *ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de México* cuyo propósito fue “el estudio de una muestra que permitiera conocer la situación de los 21 sistemas de gestión de la calidad implementados por Universidad Autónoma de Baja California (UABC), la relevancia del estudio reside en la diversidad que existe sobre la definición del concepto calidad, en los métodos para lograrla, en las diversas formas de darle seguimiento y detectar oportunidades de mejora.

La metodología empleada consistió en una investigación no experimental cuantitativa descriptiva por medio de la encuesta. Señala el estudio que el “hallazgo relevante fue la ausencia de procesos relacionados con las actividades

académicas” (Hernández et al., 2013, p. 95) y considera que la implementación de sistemas de calidad son un reto en las universidades.

Las conclusiones derivadas de esta investigación señalan que los principios de gestión de calidad de la norma ISO 9001, aplicados a las instituciones públicas, generan un valor agregado y es de esperarse una nueva forma de hacer las cosas. Cuando implementan un programa de fortalecimiento que incluye una modificación en la cultura organizacional en la que se integra la planeación participativa y la evaluación externa para, con base en esa cultura, “construir un esquema de aprendizaje colectivo”, se logra alcanzar, como beneficio principal, un sustancial mejoramiento en las propuestas institucionales, en el resultado de sus indicadores y en la satisfacción de los usuarios. Pero, no obstante, el estudio llega a la conclusión de que a pesar de elaborar procesos de aseguramiento, no se promueve el desarrollo de una cultura de la calidad ni se aplica el enfoque basado en procesos y los requisitos de los servicios no se determinan estableciendo una comunicación con el usuario.

El anterior estudio es un aprendizaje muy valioso que permitió a la presente práctica determinar ciertas coincidencias con la institución educativa seleccionada, ya que los procesos de mejoramiento de la calidad aplicados hasta ahora no cuentan con los controles necesarios para verificar la consecución del producto deseado que es, en los términos de esta PD, la redacción de un plan estratégico institucional y por ende la transformación de la cultura organizacional y el desarrollo satisfactorio del sistema de evaluación de la calidad desde su inicio.



Como complemento a lo anteriormente citado, el estudio de Martín, Segredo y Perdomo (2013) centrado en los sistemas de salud inmersos en las organizaciones educativas cuyo título es *capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional* tuvo como objetivo “reflexionar sobre el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica para el desarrollo organizacional” (p. 290) utilizando como método la revisión bibliográfica sobre el papel del capital humano en la gestión académica para este desarrollo.

El estudio de Martín et al. (2013) parte de que “la clave de una gestión acertada está en las personas que participan en ella” (p. 288), por eso los altos niveles de competitividad en las organizaciones provocan alteraciones en el compromiso hacia ellas, un cambio en la percepción del entorno, en la forma de tomar decisiones, de asumir la dirección y de gestionar las relaciones humanas de manera que sus conformación sea más efectiva. Concluye que esto es esencial para lograr una mayor calidad y pertinencia de los procesos llevados a cabo dentro de las organizaciones educativas tomando en cuenta “aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo” (p. 288).

El anterior análisis fundamenta la aplicación de la estrategia de sensibilización desde la gestión de personal y aporta datos importantes a este proyecto ya que muestra la importancia del personal que participa en los procesos de gestión y de la importancia de “gestionar las relaciones humanas” pues es fundamental tomar en cuenta las variables que influyen en el rendimiento de éste y su desempeño para lograr niveles de organización óptimos.

Algo parecido ocurre en la propuesta de Santiago (2013) *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización*, que da cuenta de que sí existe, según se concluyó, una relación directa entre las dimensiones relacionadas a “la gestión de recursos humanos, a la integración estratégica, a las políticas de recursos humanos, al rendimiento de recursos humanos, a la gestión del conocimiento” y el desempeño organizacional impactándolo positivamente a los resultados del negocio. De ahí que su objetivo era medir el “impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional” en un contexto específico. (p. iv)

Hay que mencionar además que la metodología empleada fue a partir de un estudio muestral utilizando un cuestionario para “recopilar los datos de los encuestados” enfocándose en un modelo de “ecuaciones estructurales para analizar los resultados”. Este estudio proporcionó “un marco de constructos a tener en cuenta en la gestión estratégica de los recursos humanos” y en la contribución al campo teórico pues propone “dimensiones de relaciones importantes y el instrumento de medición” que puede servir de base a otras investigaciones.

La anterior investigación presupone un antecedente crucial para este estudio dado que la propuesta de intervención enfatiza en la importancia de llevar a cabo una vinculación concreta, tácita y tangible entre las dimensiones gestión de personal, de gestión de la calidad y gestión por procesos precisamente para obtener un resultado concreto satisfactorio que sirva a la institución seleccionada como punto

de arranque para iniciar procesos de aseguramiento, de ahí la importancia de este antecedente.

Ramírez-Cardona, Calderón-Hernández y Castaño-Duque (2015), en su estudio *enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos* es una investigación en establecimientos educativos que abordó paradigmas administrativos y su relación con la gestión educativa, su objetivo se centró en “identificar configuraciones de gestión implícitas en la concepción de calidad educativa, organización escolar y rol de los individuos considerando variables como tamaño del establecimiento y género de directivos” (p. 911). La metodología empleada partió de una contrastación empírica mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas que luego fueron procesadas en Atlas.ti. (cualitativo) y el software spss (cuantitativo) respectivamente, y se analizaron proyectos educativos institucionales.

El estudio concluye que existe evidencia de que un enfoque más estratégico basado en el liderazgo en la escuela que se distancie de un enfoque clásico de la administración, tiende a generar el conocimiento con mayor potencial y apropiarse de éste favoreciendo un mayor impacto en la calidad de la educación (Ramírez-Cardona et al., 2015, p. 911) beneficiando un giro más amplio hacia la visión sistémica y estratégica de la gestión institucional en recursos, personas, procesos, entorno y resultados.

El aporte significativo del anterior estudio a esta práctica radica en que provee los insumos básicos necesarios para delinear lo más claramente posible, el tipo de

enfoque administrativo que podría estar detrás del manejo de los procesos de aseguramiento y la gestión del talento humano, pues se evidencia un giro del tipo de gestión administrativa científica hacia una gestión más flexible y por ende estratégica, propósito final de esta intervención.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Implementar una propuesta de sensibilización e inducción al personal docente desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa en la primaria de la Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas en el periodo lectivo 2016.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.-Identificar las características de la dinámica organizacional del área de primaria mediante un diagnóstico institucional con el fin de establecer el nivel de desarrollo de los proyectos de mejoramiento de la calidad educativa promovidos por la administración.
- 2.-Proponer estrategias de sensibilización e inducción al cuerpo docente a partir de talleres y ayudas visuales para consolidar un plan estratégico institucional.
- 3.-Explicar el modo en que el personal docente participa de los procesos de aseguramiento de la calidad mediante la sistematización de las experiencias obtenidas en la práctica para el fortalecimiento de la actuación docente.

4.-Valorar los alcances de la propuesta mediante el contraste entre el diagnóstico y los resultados obtenidos para validar el procedimiento propuesto del plan estratégico institucional.

## **1.6 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO**

### **1.6.7 Ambiente macro**

El entorno macro en que se desenvuelve la institución está punteado por diversas dimensiones, en cuanto a las políticas educativas, éstas emanan del centro rector: Ministerio de Educación de Educación (MEP), pero que están afectadas por las dimensiones social y económica. Según el programa del Estado de la Educación (EE) en su Quinto Informe del Estado de la Educación “la gestión pública encabezada por el MEP, una institución compleja y fragmentada, sigue mostrando falta de agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones”, a pesar de ello, “el país parece haber consolidado un núcleo de políticas educativas capaces de trascender los periodos gubernamentales” (EE, 2010, p. 31).

De ahí que los administradores educativos deben aprovechar los datos emanados de dicho informe y las coyunturas que se han presentado en el país, buscando la autonomía de sus instituciones con el fin de proveer el adecuado ambiente para realizar los ajustes necesarios e iniciar la marcha hacia procesos de calidad, en otras palabras, el administrador educativo debe valerse de “los cambios demográficos que ya impactan al sistema y que, bien aprovechados, podrían generar nuevas oportunidades para mejorar, sobre todo en materia de calidad” (EE, 2010, p. 31).

En las estadísticas emanadas del EE, dice a la letra “en los ciclos primero y segundo de la educación general básica se constató que la transición demográfica ya se hace sentir; entre 2009 y 2014 la matrícula se redujo en el 70,5% de las escuelas, sin que el MEP haya planificado los cambios y mejoras que pueden realizarse en términos de oferta, distribución de los docentes, horarios e infraestructura educativa” (EE, 2010, p. 32). Sin embargo, pese a lo anterior, los administradores educativos se supeditan a lo que solicita el MEP, desaprovechando la oportunidad de sugerir ellos mismos otras alternativas bien fundamentadas y viables.

En cuanto a ciertos estándares de calidad dice el informe que no hubo “mayor avance en las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) 2012 en comparación con los resultados obtenidos en PISA 2009” (EE, 2010, p. 32) la institución en estudio pasa por periodos en que los estudiantes de quinto año no superan la media en los exámenes de bachillerato, apoyando la siguiente conclusión: “los puntajes alcanzados indican que los estudiantes costarricenses están lejos de poder aplicar sus conocimientos y habilidades en las áreas de matemáticas, ciencias y comprensión lectora” ya que “muestran dificultades para analizar, razonar y comunicarse con solvencia cuando plantean, interpretan y resuelven problemas en diversas situaciones de la vida real” (EE, 2010, p. 32).

Los resultados anteriores se unen a las “desigualdades por carencias socioeconómicas de los estudiantes, a la disparidad entre instituciones públicas asociadas, a la modalidad educativa y a la ubicación de los planteles” (EE, 2010,

p. 32) y por último, pero no menos importante, la deuda latente de equiparar los nuevos programas de estudio con una adecuada reforma a los sistemas e instrumentos de evaluación del rendimiento estudiantil.

Otra de las grandes problemáticas halladas en los estudios de este informe dan cuenta del impreciso nivel de calidad de la educación que reciben los estudiantes de carreras universitarias relacionadas a la educación, asegura el estudio que la “titulación no es sinónimo de calidad, persisten grandes deficiencias en la formación inicial de los educadores, pues la mayoría de carreras universitarias están desactualizadas, no se alinean con los planteamientos de los nuevos currículos y no están acreditadas”, además el informe señala dos carencias adicionales del MEP, por un lado “la falta de mecanismos de selección para contratar a los mejores aspirantes”, y por el otro, “los recargos e incentivos que se pagan a docentes no están ligados a resultados” (EE, 2010, p. 32).

## **1.7 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La Gran Área Metropolitana (GAM) es una zona delimitada con criterios técnicos en razón de su ordenamiento urbano territorial. Sus límites no corresponden de forma exclusiva a divisiones topográficas naturales como bordes de cuenca ni límites administrativos de cantones y distritos, ya que algunos de ellos están incluidos solo de modo parcial.

La GAM se definió a partir de la estructura urbana del Valle Central y áreas contiguas con posibilidades de convertirse en urbanas en el mediano plazo; asimismo, se consideraron las áreas productivas y las fuentes de agua cercanas a

la zona especial de protección. Esta área tiene una extensión de 1.967 km<sup>2</sup>, que equivale a un 3,8% del territorio nacional. Está conformada por 31 cantones (11 de ellos incluidos parcialmente) y 164 distritos.

La provincia de San José cuenta con 13 cantones siendo Tibás uno de los que se conservan de forma completa. Como recordatorio, el cantón de San José fue establecido en la ley no. 36 del 7 de diciembre de 1848, de ahí procede la comunidad de Tibás, que fue creada por ley No. 42 del 27 de julio de 1914 en que se convirtió en el cantón número trece de la provincia San José, con dos distritos, designando al barrio San Juan como cabecera.

En cuanto al cantón de Tibás, según el periódico “la Gaceta” en su formato digital, publicado el martes 26 de mayo de 2009, se comunica una serie de leyes y decretos de creación y modificaciones en el cantón 113: Tibás. Señala que la ley 42 del 27 de julio de 1914 se erige Tibás como cantón, segregado del cantón de san José, con límites con Santo Domingo y San José; la ley 55 del 1 de agosto de 1914 establece los límites con Moravia, a partir del decreto ejecutivo no. 11 del 8 de agosto de 1906.

Siguiendo con el análisis, la ley 555 de 10 de junio de 1949 establece el límite con Goicoechea, la ley 1293 de 30 de mayo de 1951 interpreta la ley no. 42 con respecto a los límites de Tibás con la Uruca, el decreto ejecutivo no. 1 del 8 de enero de 1953 crea el distrito no. 3 Anselmo Llorente (Gobernación y policía, 2009, p. 19). En adición, se puede señalar que el distrito San Juan con una altitud de 1.162 msnm cuenta con 15 barrios entre ellos la Florida de Tibás.



### **1.7.1 Contexto donde se realiza el estudio**

En el año 2015 el Programa de Estado de la Nación (PEN) en su vigésimo primer informe del estado de la nación en desarrollo humano sostenible, señala, con respecto al valor promedio del suelo urbano en la GAM y en lo que se refiere al distrito de San Juan en el cantón de Tibás, que el valor del suelo está estimado en más de 100 dólares por m<sup>2</sup>, lo que constituye para este distrito y según el estudio, como de un gran valor. (p. 297)

Según el estudio, en cuanto a los ingresos municipales por concepto de impuesto predial, que en otras palabras es el impuesto de bienes inmuebles, en el caso de Tibás para el periodo de 2011-14 se experimentó un incremento de 541 millones de colones a diferencia del periodo anterior entre 2006 y 2010 con 429 millones de colones. (PEN, 2015, p. 300)

Los tributos prediales, que son un porcentaje de los ingresos totales referido a la estructura de ingresos del municipio, alcanzan para Tibás el 6.1%, estando entre las tres distritos más altos, San José con 7.6%, y Paraíso con un 6.1%. (PEN, 2015, p. 301); Cabe pensar, sin embargo, que “entre los distritos que componen esta área metropolitana existe una gran variabilidad de precios, que obedece a características de localización y centralidad” (PEN, 2015, p. 296).

En cuanto a los planes reguladores “existen diversas posibilidades para el diseño de instrumentos de ordenamiento territorial, que permitan mejorar las condiciones del crecimiento urbano insostenible”, en el caso del cantón de Tibás, éste no

cuenta con ningún plan regulador pero sí con uno de viabilidad ambiental aprobada (PEN, 2015, p. 320).

Conviene recoger en los siguientes sub-apartados algunos datos estadísticos, que, aunque no es el espíritu de este estudio, son importantes para moldear el contexto inmediato en el que se desempeña la institución educativa, es de advertir que la mayoría de los datos se refieren al cantón en su totalidad y unos pocos datos al distrito propiamente dicho.

### **1.7.2 Condiciones generales que presenta el contexto**

Así las cosas, según el informe del Censo realizado en 2011, y publicado en 2012 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el cantón de Tibás de la ciudad capital tiene un total de 19.160 viviendas ocupadas, de las cuales 1.126 se encuentran en mal estado, 4.516 en regular estado y 13.518 en buen estado. (INEC, 2012, p. 116). A esto se añade la información existente sobre las jefaturas de hogar que arroja los siguientes resultados: en total de 19.563 hogares, en 1.482 la jefatura es compartida, en 10.490 la jefatura es masculina y en 7.591 la jefatura es femenina. (INEC, 2012, p. 103).

En cuanto a la población total por condición de aseguramiento y tipo de seguro social, según provincia y cantón; el cantón de Tibás goza de los siguientes datos: para una población total de 64.842 personas existen 18.658 ciudadanos asalariados; con la condición de cuenta propia, voluntario o convenio hay 5.706 personas; del régimen no contributivo (recibe pensión) hay 736 personas; pensionados de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Magisterio y

otros, hay 5.898 personas; familiares se registran 22.980 personas; por el estado hay 2.918 personas, por otra condición 434 y que no tienen seguro social de la CCSS unas 7.512 personas. (INEC, 2012, p. 100)

### **1.7.3 Condiciones políticas, económicas, educativas y sociales del entorno**

Los estudios de población consultados con respecto a las condiciones políticas del entorno no mencionan esta dimensión y en cuanto a la dimensión económica, los planteamientos son tan amplios que escapan al escrutinio de este estudio por considerarlos muy generales y no se centran o enfocan en el contexto objeto de este estudio.

Sin embargo, el estudio “mapeo de cooperación región central” señala que el Índice de Desarrollo Social (IDS) en el cantón de Tibás es de 68.6 (entendiéndose que el 100 es más favorable y el 0 menos favorable), ocupando de esta manera el lugar número 13 en los cantones de la región central del país (MIDEPLAN, 2011, p. 28) en cuanto al porcentaje de hogares en condición de pobreza, a nivel nacional, alcanzó el 22.4%, dado que “el principal factor que explica el paso de una condición a otra es la obtención o pérdida de empleo” además se demuestra que el estado de pobreza se corresponde con diversas condiciones “relacionadas con el tipo de hogar al que pertenecen, los activos que este posee y la zona y región en que viven” (MIDEPLAN, 2014, p. 134).

Con esto llegamos a lo que es propiamente el distrito de San Juan de Tibás, pues según el censo con respecto a la población total por zona y sexo (según provincia, cantón y distrito), San Juan de Tibás carece de zonas rurales y limitadas zonas de

esparcimiento y recreación, por lo que todo es urbano, éste tiene una población total de 21.745 personas donde hombres son 10.002 y mujeres 11.743. (INEC, 2012, p. 61)

En lo referido a la población total por sexo, total de viviendas por ocupación y promedio de ocupantes (según provincia) se encuentran los siguientes datos: En el distrito de San Juan hay 21.745 personas que viven en un total de 7.472 viviendas, tales viviendas individuales se distinguen por estar ocupadas que son unas 7.006, desocupadas 465, por lo que el promedio de ocupantes por vivienda es de 3.1. En cuanto a viviendas colectivas solo existe 1. (INEC, 2012, p. 36)

Ahondando todavía un poco más, en la población de 5 años en adelante y orientada por su uso de tecnologías de información y comunicación en los últimos 3 meses (según provincia y cantón) destacan las siguientes cifras para el cantón de Tibás: para un total de 60.768 personas, 48.639 de ellas utilizaron el celular, unas 38.230 emplearon la computadora y unas 36.592 navegaron en internet. (INEC, 2012, p. 97)

Ahora bien, por grupos de edad, considerando que el censo se realizó en 2011, se encuentra la siguiente información con un total de 64.842 personas (hombres: 30.624, mujeres: 34.578) con un año habrían 789 niños, de 1 a 4 años 3.285 (1.666 hombres, 1.619 mujeres), y de 5 a 9 años 4.068 (hombres 2.049, mujeres 2.019 mujeres) (INEC, 2012, p. 51), esta información permitiría de alguna manera arrojar datos sobre el estado actual de la matrícula de estudiantes tanto para primaria como para secundaria.

Ahora es oportuna hacer una mención con respecto a la población de 10 años y más por condición de alfabetismo y sexo (según provincia y cantón) se encuentra Tibás con una población total de 56.700; alfabetizados hay 56.111 personas y analfabetos 589 lo que representa un 98.96 de alfabetización: en hombres el alfabetismo se encuentra en 25.892 hombres y 251 analfabetos; en mujeres el total alcanza los 30.557, con un total de alfabetizadas de 30.219 y analfabetas 338. (INEC, 2012, p. 85)

El Programa de Vigilancia y Control de la Calidad del Agua del A y A estimó el porcentaje de la población que recibe agua clorada, por cantones, y determinó que en doce de ellos la cobertura es del 100%; son los casos, por ejemplo, de San José, Tibás, Moravia, Santo Domingo, Belén y Flores (Mora et al., 2014 en ENDHS, 2015, p. 181).

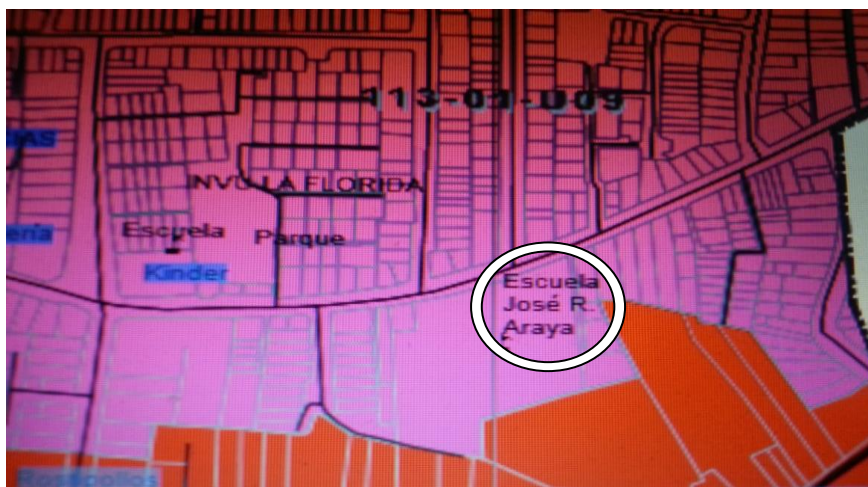
#### **1.7.4 Condiciones del contexto educativo**

Según el Plan Anual de Trabajo de la UPJRAR del 2016 del centro educativo, el contexto socioeconómico en que se encuentra la población es de clase media y baja, agravado con algunos problemas relacionado a las drogas, la delincuencia y la pobreza. La ocupación de los habitantes de la comunidad, según este informe, en un alto porcentaje son amas de casa, que en su mayoría se desempeñan como empleadas domésticas, cocineras, vendedoras ambulantes, dependiente; respecto a la población masculina se desempeñan en construcción, dependientes, guardas y operarios industriales en su mayoría (UPJRAR, 2015, p.19).

De acuerdo al Plan citado, por su ubicación, el centro educativo cuenta con acceso a medios de transporte, con buenas vías, servicios públicos; guardia rural, escuela, la Clínica Integrada de Tibás, bancos, albergues infantiles, iglesias, supermercados, farmacias, centros comerciales y universidades. Nótese, además que existe en el cantón variedad de lugares de recreación como la zona de juegos para niños, cancha de fútbol, el estadio Ricardo Saprissa y diversos lugares de comidas. Se reconoce, en cambio, que en lo referente a la salud de la población se evidencian problemas de desnutrición, de obesidad, asmáticos, de diabetes, estomacales y alergias, entre otros (UPJRAR, 2015, p.16), es de hacer notar que el estudio no cuenta con datos referenciados.

Sin embargo, agrega el informe “en los últimos dos años, la institución ha experimentado un desarrollo muy positivo y gran colaboración de empresas comunales y externas, como la Universidad Iberoamericana (UNIBE), que colabora con la atención a niños con necesidades educativas especiales; la Nación que imparte charlas y aporta donaciones de material didáctico; la Municipalidad de Tibás, la cual construyó varias aulas entre otras” (UPJRAR, 2015, p. 16). Los anteriores datos carecen del respaldo bibliográfico pertinente por parte del plan citado.

**Figura No. 1 (Mapa de ubicación del Centro Educativo).**



**Fuente: Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2016)**

## **1.8 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

### **1.8.1 Área en que se encuentra el problema**

El Centro Educativo de la comunidad de la Florida de Tibás recibe el nombre de Unidad pedagógica José Rafael Araya Rojas (UPJRAR), en honor a su fundador quien fuera asesor técnico de música del MEP. Su localización está en el distrito administrativo de San Juan (Figura no. 1); la Florida pertenece al circuito 04 de la Dirección Regional San José Norte. Es una Dirección 5 en donde se elabora con dos módulos horario: Actualmente se cuenta con una población estudiantil en primaria de 434 estudiantes cuya jornada laboral es alterna, asisten en dos horarios, uno de 7 de la mañana a 12:10 mediodía, y otro de 12:30 a 5:40 de la tarde, sin embargo, para que todos los grupos reciban las materias complementarias, vértice inseparable de la educación holística-humanística de dicha institución, se labora con horario ampliados (fuera de horario) para que los estudiantes puedan recibirlas; por otro lado, el área de secundaria, con un total de

675 estudiantes labora en un horario ampliado que inicia desde las 7:00 am y hasta las 4:20pm.

### **1.8.2 Reseña Histórica del Centro Educativo**

Abre sus puertas a esta comunidad en el año de 1957, debido a la necesidad de alojar a una población estudiantil cada vez más grande que llega a residir en este lugar (la Florida) y a miembros de la comunidad que desean tener sus hijos más cerca, ya que por esa época los demás centros educativos se encontraban en el centro de Tibás o cinco esquinas y no tenían suficiente capacidad para recibirlos.

El terreno donde se encuentra la institución fue cedido por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) que lo ofreció para ese fin, más tarde, debido al crecimiento poblacional y la necesidad de recibir a más alumnos el INVU donó otro terreno de mayor tamaño; para ampliar la planta física. Tal donación fue realizada ya que a mediados del siglo XX, el INVU construyó una urbanización, que fue aumentando y en la actualidad cuenta con más de cuatrocientas viviendas y otras que se han construido en sus alrededores. Este terreno se ubica 100 mts al norte, del antiguo plantel educativo donde hoy se ubica el kínder del mismo nombre.

La institución inicia como una escuela primaria, para 1990 pasa a ser una Unidad Pedagógica (UP) cuyo espíritu era facilitar la transición de los niños a la secundaria y llegaba hasta noveno año; para el año 2002, se introduce la educación diversificada hasta la actualidad dándole integralidad a los cuatro ciclos.



### **1.8.3 Organigrama Institucional**

La institución cuenta actualmente con una amplia planilla del profesorado además del director, asistentes, las cocineras, conserjes, auxiliares administrativos, guardas y colaboradores de mantenimiento de la infraestructura (figura no. 3). En cuanto a la infraestructura actual la institución cuenta con 31 salones de clase, oficina administrativa que alberga la dirección, dos secretarias (una para el área de primaria y la otra para el área de secundaria), un asistente administrativa (con oficina en el área de primaria), una asistente de dirección de secundaria. Una sala para el profesorado, bodegas, el comedor estudiantil, la biblioteca (construida en 2013), el gimnasio (que para el año 2016 fue restaurado), plaza de fútbol, áreas verdes entre los pabellones, la soda con un amplio lugar de esparcimiento para los colegiales (principalmente) y una pequeña soda en el área de primaria. En el año 2015 se construyeron dos aulas más para la secundaria.

En cuanto al orden de las aulas, los cubículos construidos en 2014, están dedicados a las cinco docentes de educación especial (primaria), otros cubículos ubicados en diferentes puntos del plantel dedicados a las auxiliares administrativas y orientadoras. Para el área de secundaria hay docentes que cuentan con aula, otros deben compartirlas, las materias complementarias: música, artes plásticas, industriales, hogar, cuentan cada una con aula.

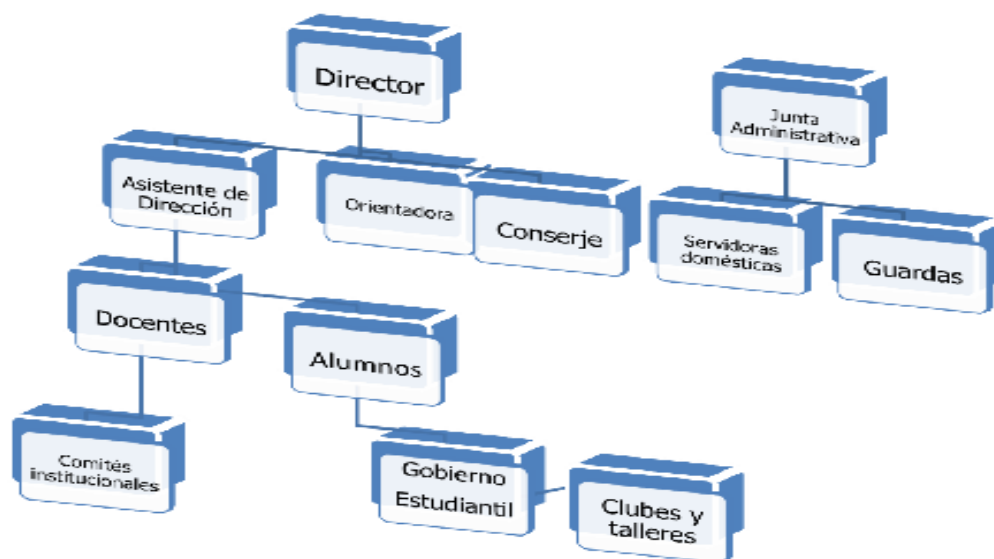
Sin embargo, para el área de primaria éstas no tienen espacio para ejercer la docencia, (cuentan con un pequeño cubículo para guardar materiales) cada docente llega a las aulas de las maestras de grado, o bien, imparten clases en los corredores, la plaza o la biblioteca, exceptuando la docente de hogar que cuenta

con un aula pequeña; las docentes de grado comparten el aula con el ciclo contrario. Conforme ha pasado el tiempo, la institución ha ido ampliando y mejorando su infraestructura de esa manera satisfacer las demandas de espacio no solo de los docentes sino de los estudiantes recién llegados.

El área de primaria la conforma una parte del terreno de la institución (Fig. 5.1) que está conformado por la oficina de la asistente de primaria, tres bodegas adaptadas para guardar implementos de las materias de inglés, religión y música, nueve aulas, que son ocupadas de manera alternada por dos grupos, cuatro baterías sanitarias y una para acceso de personas con necesidades especiales, una amplia plaza, una bodega para implementos de limpieza, un pequeño jardín central y un traspatio o “play” y la biblioteca de la institución que es utilizada por ambas áreas escolares. El área de primaria carece de un plan operativo o estratégico con el cual se puedan canalizar los esfuerzos de mejoramiento de la calidad educativa.

Lo que se acaba de analizar en los párrafos anteriores condujo a establecer los parámetros de contextualización necesarios con los que partió esta propuesta de intervención, desde la administración educativa, se enfocó en la dimensión de gestión del talento humano en aras de aplicar los sistemas de aseguramiento de la calidad educativa tendientes a iniciar los planes de mejoramiento en los servicios educativos que se imparten; a partir de aquí, y sobre la base de los estudios consultados, toca reseñar los campos teóricos que dan sustento y rigor científico a esta propuesta de intervención para ser aplicada de manera exitosa en el centro educativo seleccionado.

Para finalizar, como parte de la intervención en esta práctica profesional, se diseñó y propuso el siguiente organigrama que deja entrever el grado de complejidad del centro educativo seleccionado, ya que el anterior diseño que se encontraba en el Plan Anual de Trabajo de la institución (Figura no. 2) que ha operado por más de diez años, adolecía de claridad en los tramos de control y poca transparencia en la cadena de mando.



**Figura No. 2 Organigrama de la Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas anterior a la propuesta de intervención**

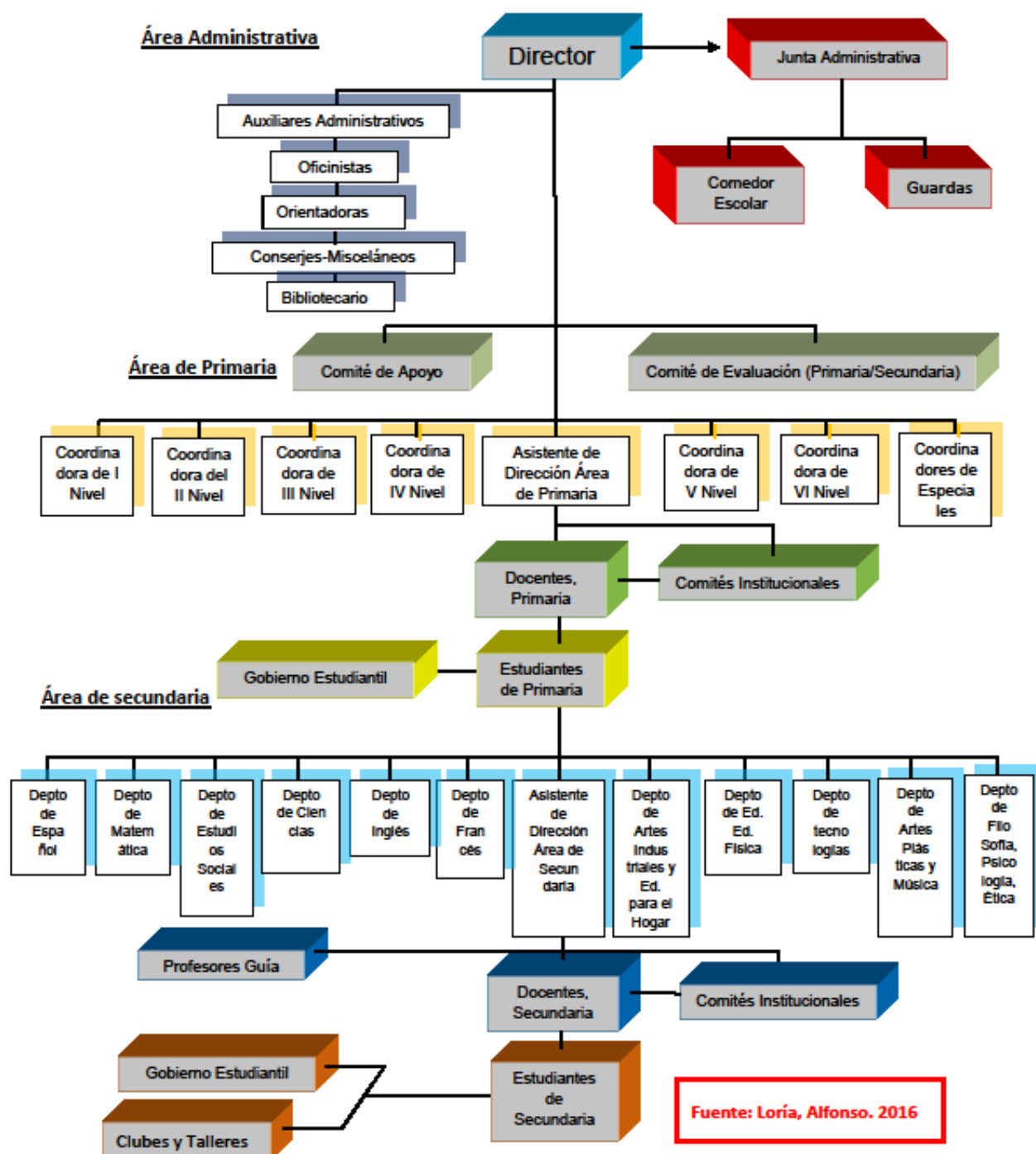


Figura No. 3 Organigrama: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas posterior a la propuesta de intervención

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

#### **2.1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

##### **2.1.1 Naturaleza disciplinar**

Para aclarar la naturaleza disciplinar de la administración educativa es necesario definir los aspectos puntuales que, desde la epistemología, ayude a definir el marco teórico y práctico de ésta. En primer lugar, la administración educativa es parte del espectro disciplinar de las ciencias de la educación, es decir, es una ciencia; en segundo, la disciplina adquiere forma a través de la evolución del pensamiento sobre las organizaciones mediante la complejización de la sociedad en la que se desarrolló, de ahí que logra la diferenciación de su objeto de estudio a partir de la sociología y otras corrientes de pensamiento. (Salas, 2003 p. 10)

Esta especificidad, que abarca diferentes niveles y estructuras educativas según niveles y modalidades de educación (Garbanzo y Orozco, 2007, p. 98) ayuda a comprender su “configuración interna, tanto como sus vínculos con el entorno social al que pertenecen, ofreciendo una perspectiva analítica, descriptiva y crítica de las mismas” (Salas, 2003, p. 10), pero no baste señalar lo anterior, el espectro teórico de la disciplina se enlaza con “tres ejes fundamentales: las ciencias de la educación, la teoría administrativa general y otras disciplinas como la economía, psicología, sociología, ciencias políticas, el derecho entre otras” (Salas, 2003, p. 11). Así es, en palabras de Baltodano y Badilla (2009) “la administración moderna aporta a la gerencia educativa todos los conceptos del proceso administrativo” (p. 148).

Estas situaciones específicas permite a la Administración Educativa tener un objeto de estudio real y definido, logrando con ello adquirir definición ontológica pues hay un ente real de estudio “en la medida en que existen definiciones particulares del objeto de estudio, así como de los mecanismos para poder conocerlo” (Salas, 2003, p.12), es así como se puede llegar a diferenciar la organización educativa de otros organismos.

Agrega Salas (2003) que para lograr ese acercamiento se recurre a los métodos y teorías que permiten a una disciplina científica acercarse a la realidad explicándola y por ende permitiendo actuar sobre ella, de ahí que adquiere consistencia y coherencia interna pues es capaz de relacionar “los fundamentos epistemológicos y teóricos, las prescripciones metodológicas y las proyecciones de aplicación” (p. 12).

Con lo anterior, la autora admite que la administración educativa se conforma en un constructo científico operacionalizado gracias a la cooperación de diversas fuentes de datos, métodos e instrumentos y que permiten a la disciplina su constante actualización y mejoramiento de propuestas, además, “los objetivos que se persiguen hacen referencia a los objetos de su dominio” (Salas, 2003, p. 13) ya que muchos de los aspectos que se abordan a la hora de su estudio están relacionados a aspectos de gestión, organización y rigurosidad en la aplicación de métodos.

Para las instituciones educativas las teorías de la administración general, además de brindar a los gerentes educativos la oportunidad de organizar sus centros

adaptando las estructuras a las circunstancias y características de éste (Baltodano y Badilla, 2009, p. 150) también brinda aportes invaluable para su gestión pues buscan obtener los mejores resultados educativos a través de la planificación y diseño de diagnósticos, políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, entre otros; a través de la organización propiamente dicha en cuanto a establecer las funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos y sistemas; la coordinación de comisiones y equipos de trabajo; lo relacionado al control como lo es la supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación de las actividades realizadas.

## **2.2 DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.1 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional está relacionado con cualquier modificación de personal en cuanto a actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, en lo que se refiere a la estructura basa las modificaciones en sus componentes o sus diseños, y todo lo relacionado a la tecnología, es decir, adquisición de equipo, herramientas, métodos, automatización y computarización (Robbins y Coulter, 2011, p. 275), de ahí que se debe siempre procurar integrar tanto la gestión de personal como los procesos de aseguramiento para una implementación exitosa.

Prosiguiendo con los autores Robbins y Coulter (2011) en su libro “Administración” sostienen que el cambio puede representar una amenaza para las personas que laboran en alguna organización, dado que ese “cambio”, podría producir en dichas personas cierto nivel de incertidumbre por la posibilidad de enfrentarse a “pérdidas personales” que atentarían contra algunos hábitos desarrollados; al perder lo que

se ha logrado se amenaza la inversión que el trabajador ha hecho sobre el status quo y a partir de ahí se generan grados de preocupación. (p. 279)

En este mismo orden y dirección, los autores citados sostienen que para hacer cambios se necesita de un “agente de cambio” que actúe como un catalizador capaz de guiar los procesos necesarios para lograrlo (p. 275) de donde se colige que uno de los primeros agentes de cambio en el que se centra con toda fe los procesos de aseguramiento se apoyan en el gestor educativo, pero lo anterior no queda solo en este nivel, el director de una escuela debe reflexionar, entre sus muchas tareas, sobre la administración asertiva del personal docente.

Para García, Rojas y Campos (2010) los propósitos del cambio debe ser el punto central en toda innovación educativa; los ingleses Grieg, Graham y Selby (1989), mencionados por las autoras, concuerdan en que, para facilitar el cambio, se debe entender éste como un proceso orgánico que interactúa de forma dinámica entre todos los componentes involucrados y cuya naturaleza le hace provisional dado que éste siempre será una acción perenne. Tales propósitos requieren de claridad en la búsqueda de valores compartidos con la comunidad, lo que facilitaría los procesos para llegar a metas, entendimientos y acuerdos, permitiendo que el cambio tenga impacto sobre aquellos que participan (p. 206).

Cómo dimensión multifacética, el cambio abarca lo externo y lo interno, valorando el compromiso personal e institucional, construyendo redes de trabajo que buscan conectar a los individuos, ubicar aquellos que se apartan y crear nuevas “masa de tierra” (García, Rojas y Campos, 2010, p. 207). Con todo, el cambio ha de tener



un significado personal, resultado de un proceso de aprendizaje por parte de la persona afectada, el cual, en las circunstancias correctas, es naturalmente aceptado ya que éste no debe ser el fruto o resultado de una imposición vertical.

En ese mismo sentido, en su escrito, Barrios (2010) manifiesta que pueden registrarse cambios en las personas (individuos o grupos) en cuanto a la relación con el rol que desempeñan; en lo interpersonal, cambios referidos a las relaciones informales de los miembros y en lo grupal, cambios que deben ocurrir en los grupos estructurados formalmente en la organización. (“las implicaciones del cambio”, párr. 3)

Lograr el cambio organizacional supone el adelgazamiento de las estructuras organizacionales para que éstas entren en función de los objetivos estratégicos de la institución, para que estos cambios entren en operación y generen la sinergia necesaria y así superar, como lo sugieren Robbins y Judge (2013) los estados de complacencia que favorecen la rutina (p. 618), es fundamental experimentar estos cambios como parte de una respuesta radical y rápida (p. 619) a las fuerzas ambientales dinámicas y deben ser parte de una reflexión sobre su necesidad de mantenerse actualizadas y competitivas.

Empero, el cambio como tal, no debe vislumbrarse como algo que simplemente ocurre, éste debe ser guiado ya que se trata de “hacer las cosas de una manera diferente” (Robbins y Judge, 2013, p. 621); el cambio con niveles de planeamiento programados provocan la participación proactiva de los miembros de la

organización y están complementados con un propósito tendiente a lograr las metas trazadas.

El proceso de cambio deviene en una concientización sobre la necesidad de apropiarse de paradigmas que permitan al docente entender sus necesidades y actuar en consecuencia. Con una gestión asertiva de actividades a lo interno del recinto áulico conducentes a estimular y a gestionar por parte de cada educador la puesta en marcha de acciones que coadyuven al mejoramiento de sus propuestas metodológicas, pero siempre en un estado mental de conciencia y empoderamiento del entorno que le van a permitir enfrentarse al proceso de generación de calidad educativa.

Para lograr lo anterior, la dinámica del cambio responderá a la etapa conocida como de descongelamiento del status quo planteado por Kurt Lewin (citado por Robbins & Judge, 2013, p. 625), debido a que existen una dualidad de fuerzas que se alinean para favorecerlo o para transformarlo es necesario “ganarse” adeptos que se convierten en las fuerzas impulsoras que propician el cambio y de esta manera mitigar las fuerzas restrictivas que buscan mantener el status quo.

De modo que el problema, no es iniciar meramente un cambio, sino plantearse como abordarlo de manera integral fundamentándose en el establecimiento de una secuencialidad progresiva de pequeñas charlas y conversatorios con los afectados, en la que se relacionan los posibles beneficios del cambio para tomar conciencia en el mejoramiento continuo de las buenas prácticas docentes

tomando en cuenta sus vivencias personales y su experiencia profesional de ahí nace el espíritu de la sensibilización hacia la temática de la calidad.

### **2.2.2 Clima Organizacional**

El clima organizacional de un centro educativo influye en la adaptabilidad de los docentes hacia ciertas situaciones complejas para lograr mantener un adecuado equilibrio emocional con la satisfacción de las necesidades básicas primarias y secundarias, por ello, según Chiavenato (2001), cuando se presenta un problema, las necesidades de satisfacción se frustran y provocan problemas de adaptación.

Con esto en mente, es crucial que los administradores educativos entiendan que “la satisfacción de las necesidades superiores dependen de ellos y de comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de [los docentes]” (Chiavenato, 2001, p. 49) lo que redundará en personas mentalmente sanas. Cuando el clima organizacional educativo del centro está vinculado a altos grados de motivación, los integrantes mantienen relaciones satisfactorias, animosas, interesadas, lo contrario tiende a provocar estados de depresión, desinterés, apatía, entre otros trastornos. (Chiavenato, 2001, p. 49)

### **2.2.3 Cultura organizacional**

Según Robbins (2004), la cultura cumple una función importante en la vida de los integrantes de una organización, de ahí que respondiendo a las preguntas de lo que forma dicha cultura, cómo se crea, sostiene y aprende, es posible comprender y mejorar la capacidad de explicar y pronosticar el comportamiento de la gente en el trabajo. Pero se debe aclarar que el término cultura aplicado a las

organizaciones es “descriptivo” y está centrado a cómo perciben los empleados las características de la organización y no tanto la satisfacción que tengan sobre ella. (p. 525)

La cultura, siguiendo al autor, es un conjunto de significados que los trabajadores dan a determinada organización lo que hace que se distingan de otras instituciones u organizaciones; al institucionalizarse, las culturas adquieren vida propia lo que permite que se construya un conocimiento común, manejado por la mayoría de los trabajadores, definidos en comportamientos apropiados y significativos, de esta manera los modos de conducta se manifiestan espontáneamente a los integrantes de la organización.

En consecuencia, muchas de las actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones se conforman en tradiciones y costumbres arraigadas pues constituyen una serie de significados compartidos por los miembros, como consecuencia de lo anterior se manifiestan una serie de subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan los miembros pues se crea una integración de los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de un segmento de la organización.

La importancia de la cultura radica en que ésta define una cantidad de límites que la distinguen de otras organizaciones, da a los integrantes la sensación de identidad e identificación, promueve y facilita que los miembros acepten el compromiso pues ésta supera los intereses personales, y “sirve de mecanismo

que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los [colaboradores]” (Robbins, 2004, Cap. 18, p. 528).

De ahí que para Martín, Segredo y Perdomo (2013) afrontar la dramática necesidad de institucionalizar los cambios en la cultura, la administración moderna necesita crear estrategias de desarrollo organizacional que coadyuven en la planificación de las instituciones afianzando las innovaciones requeridas, especialmente en los ámbitos sociológico y metodológico. (p. 291)

Con todo y lo anterior, la cultura organizacional también debe registrar cambios cuando se intenta modificar el comportamiento de los miembros para la inclusión de nuevas técnicas o metodologías de trabajo en los servicios y productos, es necesario y se debe recordar que “en los debates teóricos sobre la cultura organizacional, se reconoce que una de las razones que hace exitosa una organización es el alto valor asignado a las personas” (Garbanzo y Orozco, 2007, p. 105).

De los anteriores planteamientos se deduce que para la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad educativa que afecte positivamente las estructuras organizativas y el clima organizacional del centro, es necesario explicar la manera en que la cultura de la institución es capaz de absorber los cambios introducidos y que éstos signifiquen un salto cualitativo en el comportamiento organizacional de la institución.

#### **2.2.4 Estructura Organizacional**

Robbins y Coulter (2011) señalan que la estructura organizacional es la base de la empresa porque en ella se establecen y se distribuyen formalmente los puestos de una organización. Cuando en la organización se registran cambios estructurales estos están relacionados con el diseño estructural proceso que implica decisiones con respecto a la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, la centralización-descentralización y la formalización.

Ante la situación planteada, entender el funcionamiento de la estructura de un centro educativo, es fundamental para poder comprender no sólo el propósito del cambio sino los alcances del mismo; por esta razón, es importante tener claro que una visión sistémica de la organización posibilita su abordaje integral y contextual para “poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos que posee, establecer relaciones e intercambios adecuados con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo” (Saldarriaga, 2008, p. 141), a la vez, tomar conciencia de que la estructura organizacional sufrirá cambios a partir de la implementación de controles de calidad, tales cambios posibilitarán una mejor distribución de las tareas y de la coordinación interna (Lemaitre et al, 2012, p. 39) lo que a su vez afectaría en cierto sentido a la cultura y el clima organizacional.

#### **2.2.5 Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional no deja de ser un tema de capital importancia, ya que es una actitud que se “define como el grado en que un empleado se identifica

con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (Robbins & Judge, 2009, Cap. 3, p. 79).

Este compromiso se divide en tres componentes: el afectivo: “carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores”, el “compromiso para continuar”: es el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla” y el compromiso normativo” derivado de la “obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas” (Robbins & Judge, 2009, Cap. 3, p. 80)

## **2.3. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.3.1 La satisfacción laboral**

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Robbins (2004), describe que la “satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral” y que esta es un elemento evaluativo (Cap. 18, p. 525), pues se trata de medir el nivel de satisfacción referido a las características de dicho entorno. Según Robbins y Judge (2009) la satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Cap. 3, p. 79), es decir, a la actitud general del individuo hacia lo que realiza diariamente. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

Se reconoce que el involucramiento en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño es importante para su sentido de mérito personal. Los empleados

con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él, relacionándose con menos faltas y menores tasas de renuncia.

Hay que entender además que, según el estudio realizado por Abrajan, Contreras y Montoya (2009), la satisfacción laboral ha de ser vista desde la óptica del capital humano en dos perspectivas, desde su experiencia y el impacto que produce en la organización ya que la anterior crea “importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones” (p. 106).

Esta vinculación es precisamente la interacción producida por la constante relación de los trabajadores con el clima y cultura de la organización y sus características propias, pero también, se relaciona con el nivel de concordancia de los empleados con el puesto que ocupan señalando que “puede ser intrínseca (naturaleza de las tareas del puesto y percepción de las personas respecto del trabajo que realizan) y extrínseca (se refiere a otros aspectos de la situación del trabajo como las prestaciones y el salario” (Abrajan et al., 2009, p. 107).

Lo anterior, provoca que los trabajadores asuman una serie de actitudes. Esas actitudes están relacionadas al trabajo y sus factores específicos como salarios, condiciones entre otros, esto equivale a decir que la medición de la satisfacción laboral conduce al estudio de las experiencias de los trabajadores permitiendo con ello fijar las percepciones y motivaciones de éstos ayudando a caracterizar y a mejorar el entorno y ambiente organizacional (Abrajan et al., 2009, p. 108).



### 2.3.2 Variables que afectan la satisfacción laboral

Se tiene en consecuencia que existen unos moderadores poderosos que equilibran la relación entre las actitudes y el comportamiento. En el 2009, Robbins y Judge, en resumen, destaca los siguientes: el *nivel de importancia de la actitud* relacionada a los valores fundamentales, la *especificidad* de la actitud y el comportamiento pues de ahí se fortalece el vínculo, la *accesibilidad* de esa actitud en cuanto a la facilidad de recordarla ya que moldea más el comportamiento; agrega que la existencia de *presiones sociales* se derivan de la intensidad de las discrepancias entre actitudes y comportamiento y, por último, la *experiencia directa* que la persona tiende a fortalecer la relación entre la actitud y el comportamiento. (Cap. 3, p. 78)

### 2.2.3 Talento humano

En los párrafos superiores se ha señalado algunas aristas importantes sobre este tema, lo que supone que el discurso sobre el talento humano es amplio. El trato hacia esta dimensión de la administración de las organizaciones ha pasado por una serie de posturas que lo han planteado desde ser parte de un engranaje estructural hasta un elemento estratégico importante para el éxito éstas; es por esto que Harel y Tzafrir (1999) mencionado por Peña (2006) indican que la mejora en los resultados de las empresas tiene como base la dirección eficiente de sus recursos estratégicos, entre los que destacan las personas que componen su recurso humano. (p. 5)

El administrador educativo debe velar porque en su institución la gestión del talento humano integre de manera efectiva los elementos que conducirán a las

sinergias y a los efectos multiplicadores de ésta, debe considerar que en la dimensión administrativa de recursos humanos, éstos han pasado por transformaciones vitales en las que para tener éxito en la retención de talentos, se debe superar la visión de una simple admisión de trabajadores que construye habilidades manuales a la construcción de habilidades del conocimiento (Chiavenato, 2009, p. 14).

De ahí que, en esta intervención se enmarca en el “talento humano” porque “las personas tienen gran valor para la organización” y a la vez, tienen un alto grado de importancia (Chiavenato, 2009, p. 5) dando claridad a las funciones que estas desempeñan y por que debe ser importante para la organización no solo alcanzar sus propias metas sino que las personas alcances las suyas propias –sus objetivos individuales- ganando las dos. Los esfuerzos tanto de la organización como de las personas deben centrarse en un ganar-ganar, pero como dice Chiavenato (2009) “se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos” (p. 5).

Del segmento anterior se desprende que los individuos como talento humano, dista mucho de ser un “simple” colaborador que debe cumplir una serie de funciones cuya única motivación es lo económico. Por ello, es preciso tener en cuenta el enfoque hacia el recurso humano para poder desarrollar cualquier proyecto de cambio institucional. Saldarriaga (2008) sostiene que el “ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción” (p. 145) y

concluye que “la función de la gestión humana hoy, es formar líderes más que empleados pasivos” (p. 147), tratando de desarrollar sus capacidades, en la gestión por competencias y del conocimiento.

#### **2.3.4 Enfoque estratégico del talento humano**

El enfoque estratégico tiene como una de sus particularidades la manera en que se gestiona el recurso humano ya que esto puede condicionar los resultados en el desempeño de las organizaciones. El autor Peña (2006) caracteriza esta relación de prácticas de recursos humanos-resultados con aspectos como: la inversión en [talento] humano el cual la mejora en la productividad (Bartel, 1994, citado por Peña, 2006, p. 7) y las “buenas prácticas” en recursos humanos lo que mejora la motivación (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Wood, 1999 citados por Peña, 2006, p. 7), de esta manera al incrementar la autonomía y responsabilidad individuales se aumenta el compromiso de los trabajadores y la realización correcta de sus tareas (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) en Peña, 2006, p. 7)

Un aspecto muy importante que contribuiría con el enfoque de las relaciones humanas es el surgimiento de una escuela en la que florece una nueva concepción del hombre que emigra de la idea del hombre-mecanicista y hombre-económico a una consideración de hombre social “integrado en un grupo informal y con motivaciones complejas, lo que implica que uno de los aspectos en los que se centra esta escuela es el análisis de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas” (Cuervo, 1989, en Peña, 2006, p. 26)

### **2.3.5 El personal docente**

Para Chiavenato (2009) “las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa” (p. 4), en la ampliación de esta fórmula el personal docente se promueve como el elemento capaz de provocar los cambios necesarios para el mejoramiento de los sistemas educativos y, en los planes estratégicos institucionales, han de estar inscritos necesariamente los elementos que componen al personal docente con “el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado” (p. 4).

Aunque Chiavenato (2009) se centra en los recursos humanos de empresas comerciales, su postura no dista mucho de lo que se pretende en las instituciones educativas, tomando en cuenta, por supuesto, las necesarias diferencias estructurales y objetivos que destacan a una y otra organización, así se asegura “que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización” (p. 4).

Las personas tienen una unión importante con las organizaciones para la cual trabajan ya que éstas le permiten alcanzar sus objetivos individuales a la vez las organizaciones dependen de estas para su funcionamiento en todos los niveles (Chiavenato, 2009, p. 5), por otra parte las organizaciones buscan “aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto” (Chiavenato, 2009, p. 7)

Además, la gestión del recurso humano responde, dado que es bastante sensible, a una variedad de situaciones como la estructura elegida, las características del

contexto, las tecnologías, los procesos, el estilo de administración utilizado, entre otras. Pero, ha de promoverse según las corrientes actuales sobre recurso humano, el capital intelectual, que se convierte en uno de los activos más importantes de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 8)

A través de la construcción de talentos por medio de la administración de recursos humanos con base en un conjunto integrado de procesos, se brinda cuidado al capital humano que es lo mismo que decir capital intelectual, que son actualmente la base del éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2009, p. 9), reforzando lo dicho, el capital intelectual es un “activo intangible que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información” y que se encuentra en la cabeza de las personas (Chiavenato, 2009, p. 21)

Ahora se comprende porqué como parte integral del capital intelectual de las organizaciones educativas, se han de considerar a los educadores como trabajador asociados a los objetivos del centro y “en esa calidad, son proveedores de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales” (Chiavenato, 2009, p. 10).

De estas circunstancias nace el hecho de que la gestión eficiente de los recursos humanos, que podría definirse como prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, si se desea mantener y mejorar una posición competitiva, debe contar con una flexibilización que abra espacios a los trabajadores para que éstos

puedan adquirir conocimientos, sean polivalentes y comprometidos (Peña, 2006, p. 5).

De esta manera, se busca la adaptabilidad de los sistemas de recursos humanos, la variedad de habilidades que se pueden desarrollar en el talento humano y la flexibilidad en el comportamiento de cada trabajador. Queda resuelto, al menos por el momento, uno de los grandes problemas que a diario enfrentan las organizaciones, relacionado con la competitividad y la vigencia de los servicios y productos que rápidamente son copiados por estos competidores, lo anterior debido a que el talento humano es intangible pues adquiere relevancia en tanto y cuanto es difícil de imitar.

De lo anterior se desprende que si la propuesta de implementación de un modelo de evaluación de la calidad se basa en el enfoque sistémico y de un enfoque por procesos, apoyada en una visión estratégica del talento humano es menester pensar que la sensibilización e inducción responderán en ese sentido, por lo que se ha de considerar al educador como un ser integral capaz de desarrollar nuevas aptitudes y a partir de aquí iniciar los procesos de aseguramiento de la calidad.

## **2.4 ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional (CO), según Robbins y Judge (2009) “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Cap. 1, p. 10) con

el fin de mejorar su actuación tornándolas más efectivas y por consiguiente más eficaces.

Al mismo tiempo en la medida en que se puedan estudiar a las personas en este entorno laboral, se puede definir qué es lo que hacen estas dentro de la organización y cómo es que el comportamiento asumido puede afectar el desempeño de la empresa, pues existe evidencia de que tal comportamiento está relacionado con “puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración” (Robbins & Judge, 2009, Cap. 1, p.11).

Si bien es cierto, el propósito no es estudiar el comportamiento de los docentes, aún cuando existe relaciones de causa-efecto entre los hechos y las relaciones que pueden sugerir futuros comportamientos y actitudes, si es importante analizar el comportamiento asumido ante esta práctica, porque aquel puede afectar la ejecución del plan de intervención, por lo que se hace necesario determinar patrones de comportamiento y analizados para prever sus consecuencias si resulta necesario.

#### **2.4.2 Actitudes**

Dentro del comportamiento organizacional se encuentra un tema de particular importancia para la comprensión de cómo se desempeña un trabajador en sus labores diarias, éstas son las actitudes. Para entenderlas es necesario poder visualizar sus rasgos fundamentales -conocidas como los componentes de una actitud-.

Ampliando la idea, según Robbins y Judge (2009) la cognición es una descripción del contexto y a la vez una evaluación de lo que sucede, el afecto “es el segmento emocional o sentimental de una actitud” que conduce “a eventos del comportamiento, dado que existe una estrecha relación con los otros, el afecto se relaciona a los sentimientos que derivan del cognitivo; el otro componente, es precisamente del comportamiento, éste se deriva “de una actitud y se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo, es decir se toma una acción (Cap. 3, p. 75).

Si existiera alguna ocasión en que se contradijera la relación cognición/afecto hacia el comportamiento, es decir, “actitud posterior al comportamiento”, podría darse que en un comportamiento determinado haya un cambio en la actitud, lo que supondría la disonancia cognitiva que “se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes” (León Festinger citado por Robbins & Judge, 2009, Cap. 3, p. 76)

Festinger afirmaba que cualquier forma de inconsistencia es incómoda y que los individuos tratarían de reducir la disonancia y, por tanto, la incomodidad; buscarán un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia (p. 76), o como lo expresa Chiavenato (2009) el “individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo” (p. 40).

Esta línea de argumentación podría establecer un equilibrio entre las actitudes y el comportamiento, al respecto, se ha desarrollado una teoría que explica el intercambio social, centrándose en la manera en que los individuos responden de



manera equivalente al apoyo y contraprestaciones recibidas por parte de la organización. Cuando las percepciones del trabajador son positivas aumenta su compromiso con la empresa, su grado de implicación, su nivel de satisfacción laboral lo que se traduce en resultados superiores para la empresa. (Peña, 2006, p. 92)

### **2.4.3 Valores**

En cuanto a los valores, Robbins y Judge (2009) los definen como representaciones de “convicciones fundamentales acerca de que, a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso” (Cap. 4, p. 116). Los valores, entonces, son parte fundamental de la conducta de los trabajadores pues estos han sido moldeados de una u otra manera por los grupos sociales a los que el trabajador pertenece.

Tales valores están constituidos por dos atributos importantes, el primero de ellos es el “de contenido” referido a la importancia de cierto modo de conducta o estado de existencia y el “de intensidad”, en el sentido de qué tan importantes es ese valor; de aquí que se construye el sistema de valores de un individuo al ordenarlos por su intensidad. Debido a que los valores son concretos y definidos pues se enseñan que éstos deben ser completos y no a medias, tienden a permanecer mucho tiempo estables y casi sin cambios. (Robbins y Judge, 2009, Cap. 4, p. 117)

La importancia de reflexionar sobre los valores en esta intervención es su gran relevancia en relación con el estudio del comportamiento organizacional “debido a

que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivaciones de las personas” (Robbins y Judge, 2009, Cap. 4, p. 118), entonces los valores nos permiten comprender las actitudes y motivaciones de las personas, pues estos “influyen en nuestras percepciones”, cada trabajador maneja una cierta cantidad de manera preconcebida pues tiene la capacidad de discernir lo bueno y lo malo, así actuar en consecuencia.

#### **2.4.3.1 Valores instrumentales y valores terminales**

Robbins y Judge (2009) señalan que la encuesta de valores propuesta por Milton Rokeach plantea dos grandes grupos de valores que definen el estado presente o futuro de una persona con respecto a sus aspiraciones y logros dentro de la organización. Se refiere a los valores terminales como “estados finales que son deseables”, agrega los autores que “éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida”, el otro conjunto de valores son los instrumentales orientados a “los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales” (Cap. 4, p. 120).

Como acotación substancial, los autores señalan que es importante tomar en cuenta que dependiendo del periodo en que se encuentre el trabajador o del que nació “los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los de la sociedad del periodo en que crecieron” lo que significa “una ayuda valiosa para explicar y predecir su comportamiento” (Robbins y Judge, 2009, Cap. 4, p. 120).

Como se puede deducir, establecer la tipología de los valores presentes en la institución educativa es primordial ya que es necesario tener claro los valores

centrales de la institución y de los individuos que la integran para con ello coordinar los propios valores (del gestor educativo) con un cuerpo de valores fundamentales que favorezcan una mejora en el servicio educativo para los estudiantes.

Llegando a este punto, y dado que los sentimientos, experiencias y posturas de los docentes en el centro educativo seleccionado adquieren importancia, parte del proceso de sensibilización estará inmerso en definir la escala de valores que éstos manejan y así proceder a sugerir estrategias que permitan a la institución educativa crear puentes positivos entre los diversos actores educativos y correlacionarlos con los obtenidos en la definición de los valores institucionales.

#### **2.4.4 El conflicto**

Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009) sostienen que las consecuencias disfuncionales de los conflictos entorpecen el rendimiento del grupo, es prudente advertir que, de un lado, demoran la comunicación y por el otro disminuyen la cohesión del grupo registrándose una subordinación de las metas éste a la prioridad de las luchas internas de los miembros. (p.13)

Naturalmente que, como lo sostienen los autores, “un conflicto existe si hay condiciones que lo propicien [tal como] las variables concernientes a los estilos de comunicación (fuentes-canales-procesos) [así como también] al proceso y canales de comunicación existentes” derivado de “problemas semánticos, malos entendidos y ruido en los canales de comunicación.” (Martins et al., 2009, p. 13).

En cuanto a las consecuencias funcionales, el conflicto constructivo, produce una mejoría en el rendimiento del grupo: “perfecciona la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés de los miembros del grupo y es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones” (Martins et al., 2009, p. 13).

Todo lo dicho hasta ahora explica por qué, siguiendo a Robbins (2004), el conflicto es un asunto de percepción; es la impresión que tiene alguien cuando percibe que otra persona intenta de alguna manera afectar sus intereses, ya sea por oposición, incompatibilidad o interacción, en todo caso a pesar de que el conflicto es generado por incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento deben procurar ser “funcionales” (Cap. 14, p. 395), toda vez que medie la construcción para que sustente las metas del grupo y mejorar su desempeño (Cap. 14, p. 397) y a su vez convertirse en una fuerza positiva que determine el desempeño de ese grupo. (Cap. 14, p. 396)

Determinar los tipos de conflicto ayuda a conducirlos de la mejor manera en el momento en que se presenten, de ahí que se han de tomar en cuenta aquellos conflictos derivados de los contenidos y las metas de trabajo (conflicto por tareas), pues éstos estimulan la discusión, lo contrario provocaría que el grupo trabajara con fines opuestos. (Robbins, 2004, Cap. 14, 396).

En segundo término se encuentra el “conflicto de relaciones” los cuales se generan a través de las relaciones interpersonales. Estos conflictos son casi

siempre disfuncionales dado que “las fricciones y las hostilidades entre personas que vienen con estos conflictos aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo” (Robbbins, 2004, p. 397).

Finalmente, el “conflicto por los procesos” se relaciona con la forma de hacer el trabajo, en éstos, hay que procurar que se encuentren en un nivel de baja intensidad para que lleguen a ser funcionales.

#### **2.4.5 El consenso**

Se ha contado todo lo anterior sin aludir a que en la toma de decisiones existen varias técnicas que se pueden aplicar, y que para los afectos que aquí se necesitan, a la dinámica de un taller en la que se destaca entre ellas las “decisiones en consenso” en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, (lluvia de ideas), en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada” (Martins et al., 2009, p. 11).

Dentro de este contexto, según Martins et al. (2009) se alcanzará el consenso cuando “todos los miembros aceptan y apoyan la misma decisión”, no obstante pensar, llegado este punto, que todos los miembros estén de acuerdo con la totalidad de los rubros que se están tratando; lo ideal es considerar que “existe un criterio general unificado a modo de común denominador” (p. 11).

Entonces, siguiendo el discurso de Martins et al. (2009), se recomienda que para alcanzar el consenso se deben valorar todos los aspectos relacionados a la

situación, aunado a ello y con la presentación de las alternativas de solución, analizar cuidadosamente las objeciones presentadas contra tales alternativas, de esta manera, se aprovechan las diferencias de opinión con el objetivo de obtener información adicional que pudiera servir a la solución y se aclaran las dudas para finalmente presionar al grupo (si lo amerita) para que encuentre mejores soluciones. (p. 11)

#### **2.4.6 Roles del Individuo**

El rol, “con este término se designa un conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social”, por lo que es fundamental saber qué tipo de rol “interpreta” una persona, dado que por la multiplicidad de actividades dentro y fuera del trabajo es necesario “determinar el rol que una persona interpreta en cierto momento” (Robbins y Judge, 2009, Cap. 9, p. 289).

Aunado a lo anterior, Ramírez, Calderón y Castaño (2015) mencionan que los individuos sienten que se apropian de su rol cuando obtienen resultados que han construido de manera colectiva, con autonomía y participación efectiva. (p. 920)

En el enfoque humanista, las personas son la razón de ser de la institución, son la finalidad y no un medio; su rol lo determina la posibilidad de un verdadero desarrollo humano al ser útiles para la sociedad y para ellos mismos, en consecuencia su rol adquiere sentido cuando progresa y crece como profesional y como ser humano; el papel del directivo docente es el de potenciar personas. (p. 919)

#### **2.4.7 Toma de decisiones**

La toma de decisiones, como proceso, inicia con la presentación de un problema, situación o una acción, que se reconoce y define, se analizan las posibles alternativas y consecuencias, se selecciona la solución, y se implementa la solución y al final proporciona retroalimentación” (Moody Paul, 1992, p. 69 en Escarrá, 2010, p. 148).

Es decir, debe buscarse la mejor forma de resolver un problema ya que este proceso influye en la calidad de la organización, de esta manera “el proceso de toma de decisiones tiene que ver con la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas” (Martins, et al., 2009, p. 11), afectada por una postura tanto objetiva como subjetiva, es bueno aclarar que al tomar una decisión se busca establecer dos actividades: resolver el problema y tomar una decisión.

Por consiguiente, una persona que toma una decisión racional lo hace “en la búsqueda de una línea de acción que les permita alcanzar un objetivo”, haciéndolo con suficiente información y conociendo a “profundidad las circunstancias que caracterizan la situación en la cual se encuentran, conocer las restricciones y las condiciones favorables en el ambiente que pueden incidir en el logro del objetivo” (Escarrá, 2010, p. 148)

En su amplia exposición sobre la toma de decisiones, Martins et al. (2009) menciona otras técnicas para tomarlas, entre ellas se encuentran el método del análisis (identificar lo que se necesita hacer), el manejo del conflicto (p. 12), el

acuerdo (negociar soluciones mutuamente satisfactorias con la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto (p. 14), y la delegación de funciones en lo que se refiere a “compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo” (p. 15).

No cabe ninguna duda que, desde el punto de vista de la calidad, un servicio entendido y valorado como satisfacción de los requisitos de los interesados, depende de la eficacia de las acciones orientadas a su realización y ésta a su vez, depende de la calidad de las decisiones que las originan (Martins et al., 2009, p. 10).

Estas consideraciones fundamentan la propuesta de esta práctica tal y como lo plantean Martins et al. (2009) en la importancia de enfocarse en la calidad de las decisiones relacionada con el análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio, esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social, para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional” (p. 11), logrando con ello que el personal docente experimente una “transformación” experiencial que le motive al cambio.

## **2.5 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

### **2.5.1 Gestión Educativa**

Se puede asegurar apoyado en Saldarriaga (2008), que la gerencia educativa sirviendo de apoyo a la gestión del talento humano, puede desarrollar estrategias



en las que sea capaz de promover una serie de competencias de adaptación que sirvan a la persona docente asumir de manera más fácil y expedita nuevos roles y retos en su actividad laboral, dicho de otra forma, lograr que el personal docente adquiera paulatinamente y de forma segura nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y forma de pensamiento que resulten en un mejor desempeño en favor de los objetivos estratégicos de la institución educativa. (p. 148).

Es significativa la importancia que tiene la gestión de conocimiento en lo referido a las personas para lograr el cambio organizacional y sostener de manera continua las ventajas competitivas logradas; para llegar a este punto, Saldarriaga apoyado en Carrión (2002), sostiene que este tipo de gestión está estructurada en un conjunto de procesos y sistemas que fortalece el aumento del capital intelectual, “mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente” (p. 149).

De ahí que si un director desea obtener logros educativos a través de los objetivos elegidos, su estilo de dirección debe permitir que las personas reflexionen sobre el entorno en todas sus dimensiones para obtener así significados de las cosas y que puedan generar información sobre posibilidades y alternativa nuevas de trabajo. A la vez, el director debe de analizar las circunstancias, deben de ser “intérpretes y estudiosos permanentes de la situación que se vive en los centros educativos, cuestionadores e investigadores de los diversos factores que afectan el logro de los objetivos institucionales” (Venegas, 2010, p. 138).

Prosiguiendo el análisis referente a la gerencia educativa y con la investigación de Escarrá (2010) como base, se parte de que la gerencia participativa, en la organización escolar, es una alternativa para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, en la consecución de los fines de la educación y de la misión institucional; éste modelo de gerencia permite que las decisiones que deben ser tomadas se hagan en conjunto con los docentes, es decir, son decisiones grupales y participativas, logrando que cada proceso y su posterior producto tenga una mejor calidad a través de la creatividad para resolver problemas, esta es una forma en que todos los docentes asumen el compromiso junto con el jerarca para contribuir en el logro de los objetivos del centro educativo. (p. 145)

En consecuencia, sí el director se enfoca en compartir un “liderazgo centrado en la acción”, que anime “a la participación activa de los demás integrantes de la organización, contribuirá a la generación de una sinergia (suma de las partes es más que el todo) al tomar una decisión que afecta a varios grupos de actores instándoles a participar en un diálogo o negociación; como se puede inferir “la mejor manera de lograr un objetivo es que los demás también logren el suyo” (Escarrá, 2010, p. 146).

Se puede añadir que en el marco de la gerencia moderna, el educador, puede llegar a ser considerado como un colaborador capaz de llegar a acuerdos consensuados con la dirección, pues este concepto de colaboración se relaciona con personas a los que se les pide una opinión favoreciendo, como lo plantea la autora, una comunicación fluida que va hacia lo horizontal, que tiene una doble vía

pues es bidireccional y que se mantiene constantemente fluyendo de forma circular. (Escarrá, 2010, p. 147)

Redondeada así esta noción de colaboración, ahora se vincula al concepto de sinergia cuyo significado parte de compartir las ideas creativamente; el gerente debe poseer la habilidad para las buenas relaciones interpersonales, la buena disposición para comprender a la gente, para comunicar, para administrar conflictos, para obtener lo mejor de cada uno, en fin capacidad de compromiso.

El gerente debe poseer un liderazgo centrado en principios en los que se destacan la confiabilidad a nivel personal e interpersonal, el aprendizaje continuo, la vocación por servir, el irradiar energía positiva, creer en los demás y por último dirigir su vida en forma equilibrada (Escarrá, 2010, p. 147).

### **2.5.2 Liderazgo Transformacional**

La rápida digresión que se ha llevado a cabo sobre el papel transformador del director en los párrafos anteriores dan cuenta de que éste debe ser un individuo cuyas cualidades y habilidades profesionales estén vinculadas a la comunicación, la motivación y el establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa dinámica cuyo rol protagónico lo ostentan las relaciones humanas (Martins et al., 2009, p. 2).

Trasladado el acento al liderazgo transformacional que se relaciona al mundo contemporáneo, se exige del director el desarrollo de una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa. De esta manera, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe ser un sujeto activo que aproveche el

recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes” (Martins et al., 2009, p. 2).

Por ello, el director debe cumplir bien con sus funciones, lo que circunscribe la visión del liderazgo transformacional que incluye una misión y visión organizacional compartida y en una inclusión en las cuotas de poder para colaborar con el control, orientación, dirección y evaluación de los miembros que participan en el proceso educativo (Martins et al., 2009, p. 2).

El director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, por ello, la persona que dirige debe actuar como un verdadero comunicador y ser fuente de motivación luego “alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social (valores-cultura-tradiciones-necesidades e intereses de cambio)” (Martins et al, 2009, p. 4).

Los autores proponen que los gerentes alcancen su liderazgo a través de una identificación clara y plena de ese haber social por lo que deben poseer una comunicación eficaz sustentada en competencias profesionales (conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones) utilizando tres niveles de comunicación: Intrapersonal, interpersonal y de comunicación social.

Para Robbins y Judge (2009), ser un líder transformacional implica inspirar “a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Cap. 13, p. 418), caracterizándolos como un agente que “proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza (influencia idealizada), que “comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla (motivación inspiradora), que promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas (estimulación intelectual), que concede atención personal, trata a cada colaborador en forma individual, dirige y asesora (consideración individualizada)” (Cap. 13, p. 419).

En resumen, a partir de un nuevo contexto de administración surgen a su vez, nuevas posturas como la planificación estratégica, la dirección mediante el liderazgo transformacional, la calidad en los servicios y en el trabajo, los mecanismos para integrar equipos funcionales, la toma de decisiones participativa y la autoevaluación, participación responsable, entre otros.

En esta continuidad se toma en cuenta el estado de normatividad del grupo que consiste en “la forma como se vive y percibe en la organización la distribución del poder entre sus miembros, dado que esto influye sobre los espacios reales en que se les permite actuar a quienes la conforman” (López, 2010, p. 112).

En la búsqueda de una gestión interactiva y participativa según Martins et al. (2009) el director debe ser un sujeto activo para que pueda impulsar la innovación

y el cambio permanente asumiendo los roles necesarios para un abordaje exitoso de los objetivos de la organización educativa; estas instituciones al ser ricamente gerenciadas pueden dinamizar el clima organizacional permitiendo cambios y mejoras de manera continua y consistente e influyendo positivamente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

### **2.5.3 Habilidades, Destrezas y competencias del gestor educativo**

Ante todo el “gerente educativo, o director, debe tener claros ciertos conceptos tales como: liderazgo, motivación y comunicación” (Baltodano y Badilla, 2009, p. 149). Pero ahondando más en el asunto de marras, según Robbins y Coulter (2011) las habilidades de un gerente se dividen en tres aspectos: las habilidades técnicas referidas a un conocimiento específico sobre el trabajo en el cual se emplean las técnicas necesarias para realizar de manera acertada una serie de tareas laborales y que pueden ser desarrolladas en el puesto de dirección; las habilidades humanas relacionadas a la capacidad de las personas a trabajar con otras personas ya sea de manera individual o en grupo y por último las habilidades conceptuales orientadas al desarrollos de capacidades para el pensamiento y la conceptualización de situaciones abstractas y complejas. (p. 10)

Con respecto a un sistema educativo, estas competencias van aún más lejos ya que una gestión educativa asertiva y ricamente gestionada como se mencionó, es capaz de impulsar la educación de estudiantes que vive en condiciones de pobreza ya que podría ser capaz de desarrollar en ellos lo que su contexto social de pobreza le limita, y en ocasiones, impide” (Garbanzo & Orozco, 2007, p. 99).

De lo anterior, se deduce que un gestor educativo competente podrá hacerle frente a cualquier institución educativa dinámica y compleja, pues posee “una gran capacidad de gestión flexible, dinámica y competitiva, lo anterior como condición estratégica para propiciar los cambios que la educación demanda (Garbanzo & Orozco, 2007, p. 103).

Pero, a la vez, el gestor educativo debe poseer una herramienta de extrema importancia como lo es la negociación, de ello resulta que “para que la negociación sea asumida como una política de la administración, requiere de un alto grado de madurez emocional y profesional de quien lidera la organización educativa”. (Garbanzo & Orozco, 2007, p. 105).

## **2.5.4 Estrategias de Innovación**

### **2.5.4.1 Flexibilización de la Gestión**

Se considerará a una organización de tipo orgánico, como lo señala Robbins (2010) a aquella que ha adoptado características que le permitan actuar acorde a las demandas del entorno, por ello su diseño estructural sufre cambios para hacerla más adaptable y flexible; lo anterior le permite realizar trabajos más especializados abandonando la estandarización y reformulando sus metas cada vez que se requiere un cambio. De las anteriores circunstancias nace el hecho de que el personal debe organizarse a través de equipos de profesionales muy capacitados, siendo equipos multifacéticos que no requieren control directo y con apenas algunas reglas mínimas.

En este caso, el surgimiento de la flexibilización en la gestión de organizaciones que aprenden, han de contrastarse dos conceptos que aunque parecidos tienen una ligera diferencia. En cuanto a la creatividad, es la habilidad de cambiar ideas de manera única o de hacer asociaciones inusuales entre las ideas, pero la innovación es la transformación del resultado de un proceso creativo en productos útiles o métodos de trabajo. De esta manera se toma en cuenta las variables necesarias para que pueda existir la innovación y por consiguiente se alcance la flexibilización de las tareas y como resultado una buena producción o servicio.

Siguiendo el discurso, las variables mencionadas están divididas en tres grandes dimensiones: las estructurales, las culturales y los recursos humanos. Las variables estructurales involucran una estructura de tipo orgánico, recursos abundantes, comunicación frecuente entre las unidades organizacionales, mínima presión de tiempo y apoyo. Las variables culturales incluyen la aceptación de la ambigüedad, la tolerancia a lo impráctico, el mantenimiento de los controles externos al mínimo, la tolerancia al riesgo y al conflicto, el enfoque en los fines y no en los medios, el uso de un enfoque de sistema abierto y proveer retroalimentación positiva. Por último, las variables que involucran los recursos humanos destacan tener un alto compromiso con el entrenamiento y el desarrollo, tener alta seguridad en el trabajo y promover en los individuos la idea de los campeones. (Robbins y Coulter, 2011, p. 284)

#### **2.5.4.2 El trabajo Colaborativo**

Ahora se examinará brevemente, una actuación de suma importancia por parte de los funcionarios del centro relacionado a la innovación, es decir, a la



implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, en este caso, el trabajo colaborativo, que permite que todas las aportaciones brindadas por los miembros del equipo puedan ser tratadas de forma crítica y constructiva.

La anterior afirmación apoya la idea de que todos los miembros participantes, a partir de la problemática propuesta como discusión básica, se compartirá con la idea de que cada uno será capaz de aportar ideas y argumentar. En otras palabras, a partir de una rica discusión del problema, el resultado será un producto cohesionado e integrado, distanciándose de un mero aporte individual de cada uno a la problemática, en resumidas cuentas, los resultados alcanzados, dice el autor “no son la sumatoria del trabajo en grupo, sino el reflejo de su cohesión”. (Jiménez, 2009, p. 97)

Es necesario aclarar que en cuanto al trabajo colaborativo como técnica, los autores Glinz (2006), Caldeiro y Vizcarra (1999) y Robbins (1999) citados por Jiménez (2009) proponen una serie de pasos o etapas para organizar el trabajo en equipo que comienza con la identificación del problema, para hallar las soluciones al éste, se deben de proponer los procedimientos que sean necesarios, una vez identificadas algunas soluciones, se decide cuál es la más apropiada y se optimiza; de esta manera para alcanzar los objetivos se definen las vías que servirán de orientadoras para responder a la pregunta de cómo trabajar y cuál ruta seguir; otro elemento importante es la sistematización de las actividades a través de su organización y desarrollo por medio de procedimientos y, finalmente, aplicar

métodos que estimulen la interacción social para alcanzar los objetivos planteados. (p. 104)

Cómo lo plantean García y Rojas (2010) y siempre en el marco del trabajo colaborativo, el director debe facilitar la discusión de grupos y mantener los esfuerzos que se realizan (aún ante conflictos y ambigüedades) para que el grupo continúe en contacto con las metas y beneficios del proyecto institucional. (p. 28)

El trabajo colectivo que utiliza como estrategia la colaboración, busca balancear los argumentos que aparentemente son opuestos, por ejemplo se tiene el “sentido común” pero está también la contribución de los expertos, en este punto se busca hacer coincidir las ideas pero también de cultivar la capacidad de conciliar las pluralidades; cuando se encarga una tarea se vigila y procura que haya una participación completa de los trabajadores, aunque también se pueden seleccionar quienes participarán y quiénes no. En el trabajo de equipos colaborativos se da importancia a lo grupal pero sin olvidar los estilos de trabajo individuales y por último, estimar cuando es conveniente una autoridad vertical y cuando una autoridad consensual que permita “confiar en el juicio y acciones colectivas ya que la cantidad de tareas a resolver es muy grande” (Ackerman et al., 1996, en García y Rojas, 2010, p. 28).

#### **2.5.4.3 Los equipos de trabajo multidisciplinarios**

Como una de las actividades que refuerzan el trabajo colectivo en una organización que aprende, que es dirigida mediante una gestión transformacional sobre el talento humano, que permite y promueve una flexibilización en tiempo y

forma sobre las múltiples actividades docentes, es que destacan la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios y si se quiere auto gestionados.

En los equipos multidisciplinarios existe la posibilidad de que cada miembro de la institución educativa pueda expresar su visión sobre la misma y que pueda aportar desde su disciplina una serie de propuestas y recomendaciones sobre las actividades o tareas que se le han asignado. De ahí que el profesorado, básicamente debe actuar como uno solo, es la suma de cada una de sus propuestas, aspiraciones y metas. Entonces, este es el modelo de equipo de trabajo que se ajusta, por sus características, más adecuadamente a las estructuras organizacionales educativas.

A partir del párrafo anterior y con base en los aportes de Robbins (2004) el equipo de trabajo que más podría acercarse a las necesidades en organizaciones y ambientes educativos es aquel que tenga la capacidad de poder integrar la experiencia de los diferentes miembros, entonces, es lícito pensar que la conformación del profesorado en equipos de trabajo altamente calificados y multidisciplinarios provocará una integración más positiva de todos los agentes educativos, lo que hace ver a este modelo de equipo como “un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas de una organización, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y coordinar proyectos complejos” (Cap. 9, p. 262).

Bajo lo anterior, si se cambia la estructura por departamentos separados por un equipo interdisciplinario buscando organizar mejor los aspectos de un “cliente”

tales como, en el caso educativo, los estudiantes y su comunidad, los estilos de aprendizaje y la educación que reciben, es posible que la comunicación y el seguimiento del trabajo mejoren significativamente (Robbins, 2004, Cap. 9, p. 260) y al incrementar el interés por la educación, se aumenta la satisfacción de los estudiantes.

En suma, de acuerdo con Robbins (2004), “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, de esta manera los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones” (Cap. 9, p. 258), cabe indicar aquí que la conformación de estos equipos va muy bien con la escuela ya que la misma está integrada por maestras y profesores de diferentes especialidades. Si bien es cierto los costes de implementar la modalidad del trabajo colaborativo no son de ignorar, también es bueno pensar que los beneficios en que redundaría este modelo de trabajo serían más frecuentes que extraños.

## **2.6 CALIDAD EDUCATIVA**

### **2.6.1 Aseguramiento de la calidad educativa**

De la Orden (2009) plantea que la calidad de la educación puede ser definida como el efecto del conjunto de las múltiples relaciones de coherencia entre los componentes básicos, internos y externos, del sistema educativo o de cualquiera de los subsistemas del mismo. Así definida, la calidad establece que debiera existir un factor común que enlace los componentes del sistema educativo y “tratar de identificar rasgos comunes a todas las manifestaciones educativas de calidad” (De la Orden, 2009, p. 26).

La experiencia internacional indica que existe un consenso respecto de que la aplicación de estos procesos de calidad incide de forma positiva en las instituciones, sin embargo, es difícil dilucidar sus resultados concretos o, más aún, establecer relaciones causales en cuanto a que la aplicación de dichos mecanismos genere determinados cambios en las instituciones, lo que hace prácticamente imposible medir sus consecuencias en forma directa. No obstante, es posible avanzar en esa dirección “mediante aproximaciones sucesivas, en un proceso de aprendizaje compartido que permita una definición de impacto más amplia y atinente a la realidad” (Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado, 2012, p. 24)

Lemaitre et al. (2012) señalan que el concepto de la calidad es difícil de definir, debido a su naturaleza multidimensional (p. 25) ya que muchas de las definiciones referidas a calidad se han dado en función de su evaluación, identificando estándares, criterios y requisitos, los cuales pueden variar según el contexto, las orientaciones y necesidades sociales preponderantes en un momento determinado. (p. 26) Entonces, la calidad se puede entender como la coherencia entre fines institucionales, objetivos estratégicos y actividades que se realizan para cumplir con esos objetivos, considerando además los medios que se emplean para ello. (p. 27)

Con relación a este concepto, el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) señala que las buenas prácticas se caracterizan por su grado de formalización; por la evaluación de su eficacia, es decir, tener un impacto tangible y positivo en la calidad; su sostenibilidad, porque pueden mantenerse en el tiempo; y la réplica de

las mismas, ya que sirven como modelos para desarrollar políticas u otras iniciativas en otros contextos. (García y Rojas, 2010, p. 27)

Con todo lo anterior, el principal sujeto social que es el administrador educativo, debe tener la suficiente pericia para detectar, a través de un concienzudo estudio sobre la calidad y las dimensiones que la componen, las líneas de acción necesarias que vinculen el marco teórico y procedimental que respalda los sistemas de implementación de calidad (procedimientos) en todas las esferas institucionales con la participación de los agentes educativos. Aun cuando el problema de las “instituciones de calidad” se basa en una casi intangible noción de lo que es ésta.

Lo que la intervención pretendió, entonces, fue despertar en el docente la curiosidad por el tema, de ahí que la gestión propiamente dicha se basó en la aplicación de la “gestión por procesos” identificando cada uno por separado y dándole sentido a la acción en su totalidad. Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, la validación del proceso está limitado a que este puede ser monitoreado con “aproximaciones sucesivas” en ciertos periodos de tiempo. La cuestión es que, actualmente, la implementación de un sistema de evaluación de la calidad es exigido como parte de los procesos educativos tanto a los jefes directivos como a los docentes, ignorando las recargas a que el sistema educativo está sometido.

Por todo lo anterior, en el proceso de creación del paradigma de calidad, debe incluirse necesariamente la construcción inicial de este concepto con fundamento en una crítica individual (luego colectiva) que permita explicar como éste podría

manifestarse (operacionalizarse) a través de prácticas democráticas integradoras que tomen en cuenta a los actores educativos y la contextualización adecuada de las instituciones educativas.

Con lo anterior se quiere decir que sería necesario poder tomar distancia de una posición impuesta a través de prácticas que muchas veces tienden a ser contradictorias pues su estructura y sus consecuentes indicadores no se fijan en los actores educativos en su conjunto sino que se apartan de ellos

Esta propuesta mediante la PD intentó transformar desde “las bases” y con el apoyo de un pequeño documento guía (cuadernillo) la forma de hacer calidad, esto es, entender la calidad a través de la creación y sustentación de pequeños y sutiles procesos capaces de dinamizar cada una de las fases propuestas desde los entes ministeriales encargados de tales actividades.

La investigación se sustentó en la base de considerar la motivación del personal como requisito indispensable para introducir en ellos la idea del cambio, desde la introducción del tema a través de entrevistas hasta la participación en talleres, todo lo anterior con vista a alcanzar a definir el grado de motivación que tiene el personal para iniciar los procesos de sensibilización.

Como se observó, a través de la lectura de este documento, el cambio enmarca una serie de dimensiones sociales pues no sólo se centra en el personal docente, sino que abarca la estructural, la cultura organizacional y las actitudes.

### **2.6.2 El mejoramiento de prácticas docentes**

Para García, Rojas y Campos (2010), las iniciativas de mejoramiento de los docentes deben partir de sus propias realidades y contextos educativos, evitando con ello que las teorías y conceptos sean aplicados tal cual sin una valoración de lo que ocurre en los recintos áulicos; de acuerdo con lo anterior, las entrevistas, talleres y charlas de mejoramiento que alimentaron todo el proceso, partieron de una visualización de la problemática docente desde su vivencias particulares, tratando de que sea la realidad la que sustente y de rigor a la teoría evitando que ésta última se divorcie de la primera.

Continuando con el anterior punto y de acuerdo con Carr y Kemmis (1988) citado por García et al. (2010) explica que “las teorías que sustentan la formación y el mejoramiento profesional del educador se basan en lineamientos teóricos y abstractos pocas veces sustentados en investigaciones que se acercan directamente a la realidad del aula y de la escuela”, por ello, el énfasis teórico “subestima los análisis de la práctica pedagógica que se realiza en aulas de contextos socioculturales diferentes” (p. 203).

Las acciones para el mejoramiento del personal, agregan García et al. (2010), están delimitadas en general por “un discurso narrativo abstracto” (p. 204) y por mecanismos de control que más bien buscan en los docentes una repetición de patrones burocráticos convirtiendo toda iniciativa de mejoramiento en “un trámite más del sistema educativo” (p. 203). De ahí la propuesta de sensibilización.



## **2.7 ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN**

### **2.7.1 Sensibilización: La motivación**

Por lo expuesto en el punto anterior, uno de los factores más importantes a tomar en cuenta es la motivación de la persona docente, lo que podría contribuir a que ésta admita la implementación de nuevos procesos a través de la sensibilización hacia las temáticas tratadas. En este punto, la sensibilización se entenderá como una estrategia en la que se concientiza a los docentes sobre el valor que tiene conocer en profundidad los conceptos inherentes a la calidad educativa y mejorar a través de los sistemas de aseguramiento las prácticas educativas.

A partir de lo anterior la motivación, a través de la sensibilización, puede mejorar muchas prácticas organizativas, de ahí que es necesario tomar en cuenta como se da la motivación para que esta sirva de canal y puente a la temática de la calidad. Es necesario crear la necesidad de mejorar, de hacer bien las cosas, para ello han de aprovecharse los ciclos motivacionales.

Centrando el punto, Chiavenato (2001) menciona que el ciclo motivacional comienza con una necesidad que origina el comportamiento, cuando la necesidad se hace presente se “rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio”, enfatiza que “ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio” (p. 42).

Al elegir un comportamiento eficaz la persona sentirá satisfecha su necesidad y por tanto se adapta al ambiente. Sin embargo, si la necesidad no se satisface

puede ocurrir que se transfiera o compensa por otra necesidad que sí se logró satisfacer, lo que mitiga la intensidad de la necesidad insatisfecha, asunto digno de tomar en cuenta.

Las experiencias motivacionales y sensibilizadoras permitieron al personal docente acceder a nuevos niveles de participación a lo interno de la institución, con lo cual, se provocó en ellos la idea de colaborar en objetivos comunes y desarrollar la capacidad de construir equipos de trabajo, todo lo anterior apoyado desde la práctica profesional de gestión del talento humano que buscó en sus acciones la integralidad de los procesos puestos en marcha.

La motivación y la sensibilización no se prescribieron únicamente al cuerpo docente, también abarcó al propio jerarca administrativo, el cual debía saber que es uno de los principales agentes de cambio y si se quiere tomarse como “el factor común” que enlazaría eventualmente todos los componentes, sería en todo caso, el principal promotor del vínculo entre la institución educativa y la comunidad en la que se encuentra insertada.

Por ello, el director, como responsable de poseer las riendas para un cambio educativo, también debía ser el responsable de buscar y construir los puentes necesarios con los cuales podría articular los esfuerzos de los docentes y la institución en general para procurar una mejor educación a los estudiantes con el apoyo consciente, entusiasta y comprometido de las familias y la comunidad generando de esta manera cambios sociales tangibles.

### **2.7.2 Inducción: La temática de la calidad**

En el caso de la “inducción”, que se entiende para efectos de esta práctica como un procedimiento que se apoya en la observación y la participación del docente con el fin de obtener los conocimientos pertinentes ante una situación concreta, en este caso la temática de la calidad, y por lo tanto, a partir de este contexto particular, originar conclusiones, así el docente podrá integrarse de manera satisfactoria a las actividades relacionadas a este tema, sumándose sin problemas al conjunto laboral.

Se subraya que la práctica y la inducción a la temática de la calidad supuso un pequeño esfuerzo de controlar cada fase propuesta por los cuadernillos de la calidad educativa del MEP utilizando una serie de estrategias de inducción (casi publicitarias) de manera que el docente partiendo de sus propias experiencias pudo cimentar por medio de éstas “cuñas” de difusión, nuevos paradigmas que le permitan convertirse en un partícipe activo en la construcción de la calidad educativa.

Con todo lo anterior, la presente propuesta de intervención a través de la PD contribuyó con nuevas acciones en el fortalecimiento de uno de los pilares fundamentales del crecimiento institucional como lo es la motivación personal y grupal en la superación de cada etapa, la sensibilización hacia los temas de la calidad, el compromiso del personal en el cambio educativo a través de la participación y de esta manera, modificar ciertos aspectos de la cultura propia de la institución y pronosticar a su vez la obtención de un producto de excelencia como es el “Plan Estratégico Institucional 2018”, sin embargo, todo ello sujeto a

revisiones posteriores por parte del equipo coordinador de la calidad (ECCCE) y su actual administrador educativo.

### **2.7.3 Modelo de gestión en el proceso de sensibilización**

El modelo de gestión del que se sirve esta práctica profesional parte de una gestión educativa estratégica pues pretende asegurar los resultados de cada una de las etapas realizadas de tal manera que se centra en los puntos importantes de la intervención sin dejar de atender lo primordial, monitoreando constantemente el logro de los objetivos y las metas. “este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y los procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción” (Vázquez, 2010, p. 82).

### **2.7.4 Rol de la gestión educativa en el proceso de sensibilización**

Entendida la administración educativa como una ciencia capaz de generar conocimiento y que se operacionaliza a través de los controles sobre las instituciones de educación mediante el diagnóstico, planeamiento, ejecución y evaluación de todas las actividades propias, procurando proponer planes de mejora, el papel de la gestión educativa se refleja en alcanzar, a partir de los recursos que dispone, las metas trazadas, lo que quiere decir que debe articular los procesos necesarios para entrelazar las dimensiones relacionadas con la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo las capacidades, la gente y los objetivos superiores (Guerrero, 2014, diapositiva no 21), valga decir tener la capacidad de promover nuevas acciones y procedimientos que permitan la solución de la problemática planteada.

Es importante destacar que el autor anterior menciona a la “gente” como parte de esas dimensiones que abarca el papel de la gestión educativa. Por fin, como la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad (Garbanzo y Orozco, 2007, p. 97), es imperativo elevar la capacidad de gerencia de la organización educativa en la dimensión administrativa de gestión del talento humano en aras de fortalecer los procedimientos para una implementación exitosa de los sistemas de aseguramiento.

## **CAPÍTULO III**

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se centra en un trabajo de campo de carácter descriptivo, cuyo propósito participativo involucra los sujetos que son colaboradores del evento. Se alude entonces a una descripción de hechos y personas en un ambiente humanista y naturalista, esto es que está orientado, en palabras por Leal (2000) “al abordaje de la realidad, partiendo del marco de referencia interno del individuo” (p. 52).

El método descriptivo se constituye, según menciona Leal (2000), en un marco en el que han de referirse, desde el mundo subjetivo de la persona, todo un bagaje de experiencias, percepciones y recuerdos obtenidas en determinadas situaciones y momentos, por lo que desde aquí el método “busca [comprender y mostrar ] la esencia constitutiva de dicho campo” para llegar a la “comprensión del mundo vital del hombre mediante una interpretación totalitaria de las situaciones cotidianas vista desde ese marco de referencia interno” (p. 52).

Es significativo, que al observar y percibir la realidad, pudieran aflorar los recursos básicos de este estudio que vendrán del contacto vivo y nutrido de hechos simbólicos, porque de ahí se recaban los datos para obtener la información, por ello, el tipo de investigación está “de acuerdo con la fuente de la cual se obtienen los datos” (Campos, 2009, p. 17).

### **3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Aún cuando se enfatice en el carácter cualitativo de ésta investigación, no obstante, para una adecuada interpretación y comprensión de los datos recolectados, éstos fueron operacionalizados a través de las encuestas de Likert (medir actitudes y grados de conformidad) y Rokeach (organizar las percepciones que tienen los sujetos para responder a la determinación de su entorno respecto a sus valores), pues su propósito fue tomar los elementos sustantivos emergentes y presentarlos en formas de gráficos y tablas; de esta forma, los resultados obtenidos y la incidencia de estos se mostraron para ilustrar la incidencia de los eventos en la intervención realizada por el investigador.

En la recopilación y presentación de los datos obtenidos para recabar información de las categorías de análisis se utilizaron las tablas 2.1, 5.1, 5.2, 5.3, para comprender mejor el objeto estudiado, aún cuando el interés no está centrado en aspectos numéricos, parte del interés, es presentar la intensidad de la información recabada lo que enriquecerá las reflexiones culturales a partir de deducciones, razonamientos, relaciones y subjetividades.

Según lo sugiere su nombre, el enfoque cualitativo tiene que ver con las cualidades del objeto de investigación y éstas siempre vendrán dadas por las apreciaciones que hace el investigador a partir del objeto. Por tal motivo, este paradigma siempre estará permeado por la subjetividad" (Campos, 2009, p. 16).

### **3.2.1 Alcance temporal**

Este estudio estuvo determinado por un espacio y tiempo específico para abordar el problema identificado, cuyo periodo se estableció en una intervención de 208 horas en el campo seleccionado que partió del 18 de julio hasta el 8 de diciembre de 2016.

### **3.2.2 Alcance geográfico**

Se ha seleccionado para este estudio una institución educativa pública en el modelo de “Unidad Pedagógica” perteneciente al Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), dado que este es un estudio de campo centrado en un contexto limitado a una escuela en particular, se trabajará en el área de primaria de dicha Unidad Pedagógica, pues se requiere que en la observación y las entrevistas, la recolección de datos sean profundizados mediante la descripción y reflexión sobre las características, visiones y cualidades de los sujetos.

## **3.3 NIVEL DE PROFUNDIDAD**

El nivel de profundidad responde directamente a una investigación descriptiva en la que la reflexión sobre los fenómenos que se estudian, se observan y vivencian, será la fuente para los análisis de conjuntos de visiones plasmadas en las diferentes actividades del contexto social, lo anterior consiste en conocer las actitudes, costumbres y situaciones que predominan, por medio de una descripción pormenorizada y exacta de lo que acontece en esos contextos y a través de las actividades, objetos, procesos y personas, esto es, finalmente, la fuente de los datos que emanarán de lo observable en cuanto imágenes y



conductas y en las expresiones derivadas de los sujetos en cuanto lenguaje verbal y no verbal sin menospreciar el lenguaje escrito.

### **3.3.1 Población**

Para efectos de esta intervención, la población se entenderá como el conjunto de personas, contexto y eventos, sobre los que se recolectarán los datos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación (López, 2004, párr. 4). El universo de esta población está constituido por las personas, documentos, procesos y actividades.

### **3.3.2 Muestra**

En la perspectiva fenomenológica de este estudio “donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 397) se ocupa que la muestra sea de “casos-tipo”, ya que se persigue que lo obtenido no resulte en una estandarización o cantidad de información sino en la “riqueza, profundidad y calidad” de dicha información, por ello, no se abarca la totalidad de la población pues queda fuera del rango de este estudio por motivos de tiempo y presupuesto.

En todo caso, la elección de la muestra partió de la técnica o procedimiento conocido como muestreo no probabilístico, ya que como lo señala Hernández et al. (2010) su “finalidad no es la generalización en términos de probabilidad” (p. 396), apoyando lo anterior la muestra también se perfila como “homogénea” en tanto y cuanto “las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparte rasgos similares” (p. 399), esto permite la

posibilidad de unificar la muestra casos-tipo con la muestra homogénea, lo que da pie a admitir el concepto de “muestra típica o intensiva” pues ésta se caracteriza por elegir “casos de un perfil similar, pero que se consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura” (p. 398).

Se aclara junto con Hernández et al. (2010), que desde el enfoque cualitativo “al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (p. 190)

De ahí que con base en lo anterior, se establecieron criterios de selección de la muestra como la pertenencia a una misma área educativa (primaria), la similitud entre los programas de esa área, el convivir diario de las docentes en un área física más pequeña y cercana, el manejo de un mismo grupo etario estudiantil y la similitud en las diversas actividades y experiencias educativas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la investigación ha seleccionado a las docentes y profesores del área de primaria de la UPJRAR que en total son 30 personas entre los 27 y 59 años de edad: 18 maestras de grado (1ro a 6to grado), un profesor de informática, una maestra de inglés, una docente de religión, una docente de educación física, una docente de educación para el hogar y seis maestras del área de educación especial, ostentan los grupos profesionales: PT-6, PT-5, ET-4 y VT-6. (Bitácora, 2016, día no. 61)

La asistente del área de primaria es una de las docentes de sexto grado y la encargada del *Proyecto Informático para el Alto Desempeño* (PIAD) (hoy Sistema Integrado para la Gestión del Centro Educativo -SIGCE-) y con recargo de la biblioteca es también una docente que imparte el sexto grado. El nivel educativo de las docentes y el profesor va desde el bachillerato universitario hasta el doctorado.

Las lecciones suspendidas fue de aproximadamente 22 lecciones para cubrir un total de 10 talleres y, de 4 lecciones suspendidas para cada docente; con respecto a las entrevistas se aprovechó que la mayoría se encontraba en lecciones libres, a cuatro de ellos se les realizó la entrevista en sus lecciones habituales con niños presentes, lo que en definitiva permite impactar poco, al menos, en los costos para el MEP. Los demás materiales de apoyo diseñados por el investigador provinieron de su propio peculio maximizando lo más posible su construcción e impresión y logrando que ascendiera apenas a un aproximado de veinte mil colones.

Teniendo en mente que era de suma importancia para este PD que los costos no fueran prohibitivos dada la función extrínseca del proyecto, aún cuando su importancia supera las necesidades básicas de una implementación obligatoria, prima un único criterio sobre los costos, descrito anteriormente, pues lo que importaba era el nivel de impacto en la mente de los docentes participantes y que pudiera entender y poner en práctica el lenguaje de la calidad en general y de la calidad educativa en particular.

Es bueno aclarar que debido al paradigma naturalista de esta investigación los sujetos son estudiados en su contexto por la relación existente entre el objeto y el sujeto; Guardián (2007) sostiene que “cuando el tema por estudiar son grupos humanos, es decir, otros sujetos, estos dejan de ser objeto y se transforman en sujeto [s] actuantes en el proceso investigativo” de ahí que al estudiarlos se toma en cuenta “la relación influida por factores subjetivos y un fuerte compromiso para el cambio” (p. 110), además, se toma en cuenta la dependencia existente entre el sujeto-objeto, la cual está llena de interrelaciones.

### **3.3.3 Fuentes de información**

#### **3.3.3.1 Primarias**

En esta investigación las fuentes primarias constituyen el “decir” y “hacer” de las gentes en su contexto particular, también lo que constituyen la etapa de recolección de datos, de ahí que no se puede olvidar su uso como fuente primaria con la que siempre se contará, por un lado, para poder analizar y organizar dichos datos y por el otro, responder a las preguntas que generaron el estudio con los análisis, especulaciones, discusiones e interpretaciones que emergieron de tales datos. (Guardián, 2007, p. 235)

#### **3.3.3.2 Secundarias**

Las fuentes secundarias corresponden a documentos o registros de los que puedan surgir valiosos datos e información sugerente sobre el tema de esta práctica. Tal como lo sugiere Hernández et al. (2010) “la mayoría de las veces es recomendable iniciar la revisión de la literatura consultando a uno o varios expertos en el tema...,...y buscando –vía internet- fuentes primarias en centros o

sistemas de información y bases de referencias y datos” (p. 53). Sugieren los autores que al desarrollar una búsqueda en la red, los términos para delimitar las referencias buscadas debes ser precisos “por lo que si nuestro planteamiento es concreto, la consulta tendrá mayor enfoque y sentido y nos llevará a referencias apropiadas” (p. 54).

### **3.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

El establecimiento del conjunto de categorías (Tabla 3.1) parten de una concepción apriorística fundamentada en las teorías que estudian el fenómeno o hecho, es decir, de elementos sustraídos del marco teórico y se emplearán para describir lo que hace y dice la gente en términos de sus lenguajes, costumbres valores, en fin, de sus sistemas simbólicos, actitudes y comportamientos reales, de lo anterior se deriva que la selección de las categorías comprenderá todas las posibles alternativas u opciones de respuesta, así se puede abarcar ampliamente el espectro investigado.

Esta brevísima exposición basta para comprender lo expuesto por Hernández y Opazo (2010) en cuanto a que el propósito de la categorización es

la búsqueda de tendencias, tipologías, regularidades o patrones y la obtención de datos únicos de carácter ideográficos. Estos datos recogidos necesitan ser convertidos en categorías para poder realizar comparaciones y posibles contrastes, debiendo considerarse la reducción de datos a lo largo de todo el proceso. (p. 7)

Tabla 3.1 Esquema de Categorías y Sub categorías

1.-Objetivo Especifico: Identificar las características de la dinámica organizacional del área de primaria mediante un diagnóstico institucional con el fin de establecer el nivel de desarrollo de los proyectos de mejoramiento de la calidad educativa promovidos por la administración.			
Categorías	Conceptualización	Subcategorías	Conceptualización
1.1 Dinámica Organizacional	Es la relación existente entre las diferentes dinensiones organizativas en términos de la gente, la información y los procesos que subyacen a las estructuras y el análisis de las estructuras mismas.	1.1.1 Cambio Organizacional	Representa la modificación sustancial de las tareas que las personas y las organizaciones llevan a cabo en un proceso orgánico que construye redes de trabajo desde los diferentes niveles de acción particulares y generales y que responden a visiones estratégicas para hacer las cosas diferente.
		1.1.2 Clima organizacional.	Es un elemento que influye en la adaptación de las personas a la organización en términos que afectan su equilibrio emocional, sin embargo, este equilibrio es positivo cuando la persona tiene las necesidades básicas satisfechas, pero depende de la gestión hacia el personal que las necesidades superiores se cubran en su totalidad porque de ello depende altos grados de motivación lo que redundaría en relaciones humanas satisfactorias.
		1.1.3 Cultura organizacional.	Es la forma de estudiar el comportamiento de la gente dentro de una organización que a partir de los significados que las personas dan a los objetos de su entorno se puede obtener un conocimiento de lo que comparten, y a partir de aquí, promover una serie de actividades que contribuirían a la definición de sus límites, a dar identidad, a promover y facilitar el compromiso de la gente.
		1.1.4 Estructura organizacional	En ella se distribuyen los puestos de trabajo, al realizar cambios, se toman decisiones que afectan entre otras dimensiones su diseño estructural, de esta manera, desde una perspectiva sistémica, se puede entender su funcionamiento.
		1.1.5 Compromiso Organizacional	El compromiso es el grado en que un trabajador se identifica con la organización y sus metas y tiene tres componentes el afectivo, el compromiso por continuar y el compromiso normativo.
1.2 Administración del Recurso Humano	Es una técnica que permite favorecer la misión y visión de la organización al poner énfasis en las necesidades de los trabajadores procurándoles constantes capacitaciones y espacios de superación.	1.2.1 La satisfacción laboral	Es un intrumento evaluativo que permite medir respuestas afectivas y el grado de involucramiento e identificación del trabajador con la organización, para poder caracterizar y mejorar el entorno y ambiente organizacional.
		1.2.2 Variables que afectan la satisfacción laboral.	La relación entre las actitudes y el comportamiento consecuente, se equilibra por el nivel de importancia de la actitud, su especificidad, su accesibilidad, la existencia de presiones sociales y la experiencia directa de la persona con la actitud asumida. Cuando una actitud es importante y muy específica existe la posibilidad que el comportamiento lo sean también, si ésta se recuerda con frecuencia más moldeará su comportamiento.
		1.2.3 El personal docente	La relación entre las actitudes y el comportamiento consecuente, se equilibra por el nivel de importancia de la actitud, su especificidad, su accesibilidad, la existencia de presiones sociales y la experiencia directa de la persona con la actitud asumida. Cuando una actitud es importante y muy específica existe la posibilidad que el comportamiento lo sean también, si ésta se recuerda con frecuencia más moldeará su comportamiento.
		1.2.4 Gestión del talento humano	Constituyen la unidad básica para el éxito de la getión y uno de los activos más importantes y sensibles de toda organización educativa, además comportan el capital intelectual del centro educativo construido por un conjunto integrado de procesos que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información.

1.3 Administración del Comportamiento Organizacional	Permite que el gestor educativo tenga presentes las dimensiones que afectan el desempeño de la persona docente en el marco de su ambiente laboral y su contexto social.	1.3.1 Comportamiento Organizacional.	Permite el estudio de lo que afecta a las estructuras, los grupos y los individuos con el fin de mejorar su actuación y desempeño y hacerlos más efectivos y eficaces.
		1.3.2 Actitudes	Es una acción que se toma, derivada de un intencional de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo, que parte de dos componentes el cognitivo y afectivo; cuando se registra un comportamiento determinado puede que este provenga de cambios en la actitud que influyen en el desempeño del trabajador, pues al enfrentarse con una incompatibilidad éste procurará buscar un estado estable para reducir la disonancia.
		1.3.3 Valores.	Tienen relevancia por cuanto ayudan a entender las decisiones que toman las personas pues son representaciones de convicciones traducidas en modos de conducta. Éstos definen el estado presente o futuro de una persona con respecto a sus aspiraciones y logros dentro de la organización por lo que se constituyen en dos dimensiones: los instrumentales y los terminales.
		1.3.4 El conflicto	Se da por ciertas condiciones existentes tal como los estilos, procesos y canales de comunicación, también por la percepción de que una persona intenta afectar los intereses de otra. Cuando el conflicto es disfuncional entorpece el rendimiento del grupo pero, si lo es funcional, permite acciones constructivas mejorando su rendimiento.
		1.3.5 El consenso.	En el marco de la toma de decisiones, el consenso es una técnica que permite una reflexión compartida entre los miembros del grupo en las que se expresan ideas, se dan opiniones y se genera la solución al problema planteado, éste se alcanza cuando todos los miembros aceptan y apoyan la misma decisión pues existe un criterio general unificado a modo de común denominador.
		1.3.6 Roles del individuo	Conocer el rol que interpreta una persona en cierto momento es importante ya que este representa un conjunto de patrones de comportamiento esperados de alguien que tiene una posición dada en la unidad social.
		1.3.7 Toma de decisiones	Es una línea de acción que se enfoca como un proceso que permite solucionar un problema y que parte de escoger la mejor y más conveniente alternativa entre varias; la toma de decisiones busca resolver un problema de la mejor manera posible para alcanzar estándares de calidad en la organización.
1.4 Gestión educativa estratégica	Parte de un liderazgo de principios basados en la confianza y el equilibrio centrado en la acción pues contribuye y anima a participar a los demás a través de la sinergia y el diálogo pues es capaz de compartir ideas creativamente.	1.4.1 Gestión Educativa.	La gestión educativa estratégica promueve competencias adaptativas que permite a los trabajadores asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral con nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento.
		1.4.2 Liderazgo Transformacional.	Parte de cumplir bien las funciones como principio uniformador, pero también, permeado por una gestión interactiva y participativa capaz de impulsar la innovación y el cambio permanente; logra, además, una identificación plena del contexto social, pues se fundamenta en las habilidades y destrezas en el campo de la comunicación, a partir de aquí, es capaz de inspirar a otros para que conviertan sus intereses propios en intereses colectivos.
		1.4.3 Habilidades, destrezas y competencias	Lo constituyen las habilidades técnicas, las humanas y las intelectuales. Pero además un gerente educativo debe poseer una herramienta como la negociación por lo que debe tener madurez emocional y profesional, el fruto de estas habilidades se traduce en una institución ricamente gestionada capaz de impulsar la educación.
		1.4.4 Estrategias de Innovación.	La flexibilización, como estrategia de innovación, permite la transformación del resultado de un proceso creativo en productos útiles o métodos de trabajo, además, permite flexibilizar las estructuras para adaptar trabajos especializados (equipos de trabajo) integrados por profesionales capaces de manejar actividades y problemas con un mínimo control y supervisión directa.
		1.4.5 Trabajo Colaborativo	Es una estrategia que permite la participación igualitaria de los miembros cuyas aportaciones son tratadas de forma crítica y constructiva, estas aportaciones parten de la información suministrada y la comparten siendo el resultado el reflejo de la cohesión de grupo. Como técnica es un procedimiento estructurado donde se identifica el problema, se señalan caminos, se buscan soluciones, se optimiza la mejor de ellas y se decide cuál es la más apropiada.
		1.4.6 Los equipos de trabajo multidisciplinares.	Son los equipos donde cada miembro expresa su visión sobre la institución y desde su propia disciplina aporta propuestas y recomendaciones sobre las tareas. Es una modalidad capaz de integrar la experiencia de los diferentes miembros ya que es un medio eficiente para intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos.

1.5 La Calidad Educativa	El proceso de creación del paradigma de la calidad parte de una construcción inicial con fundamento en una autocrítica individual y colectiva y explica como éste se manifiesta en prácticas integradoras que toma en cuenta a los actores usu	1.5.1 Aseguramiento de la Calidad Educativa	El principal sujeto social que es el administrador educativo debe saber reconocer las líneas de acción necesarias que vinculen el marco teórico y procedimental que respalda los sistemas de implementación de la calidad.
		1.5.2 El mejoramiento de prácticas docentes	Conlleva la aplicación de teorías relacionadas a contextos educativos determinados en la que se valoran las realidades que la componen y, por lo tanto, dichas teorías deben adaptarse en sus vivencias particulares tratando de que la realidad sustente a la teoría evitando lo contrario. Por ello, las capacitaciones docentes deben acercarse a las realidades aúlicas y debe existir una necesaria conexión entre el marco teórico propuesto con la práctica pedagógica que se realiza en contextos socioaculturales diferentes.
1.6 Procesos de sensibilización e inducción	El proceso constituye en sí mismo una estrategia de acción que permite el encuentro de criterios en diversas áreas ya que las experiencias motivacionales y sensibilizadoras fortalecen el nivel de participación en la búsqueda de objetivos comunes.	1.6.1 Sensibilización: La motivación	Es la necesidad de mejorar porque a partir de las experiencias motivacionales y sensibilizadoras se fortalecen los niveles de participación en la búsqueda de objetivos comunes. Este es un recurso indispensable para la ejecución de procesos de aseguramiento de la calidad.
		1.6.2 Inducción: Discursando sobre la temática de calidad	La inducción es un procedimiento que se apoya en la observación y la participación del docente con el fin de obtener los conocimientos pertinentes ante una situación concreta y por tanto de originar conclusiones, todo lo anterior con el firme propósito de lograr una integración satisfactoria en la organización, por lo que esta supuso un esfuerzo para seleccionar y enfocar las propuestas seleccionadas en los cuadernillos de la calidad ya través de sus propias experiencias integrar la nueva información con la utilización de cuñas publicitarias y ayudas visuales.
		1.6.3 Modelo de gestión	Se refiere al modelo de gestión educativa estratégica ya que pretende asegurar los resultados en cada etapa a través del monitoreo del logro de objetivos y metas.
		1.6.4 Papel de la gestión educativa	El papel primordial de la gestión educativa es alcanzar las metas trazadas por medio de entrelazar las dimensiones relacionadas con la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, los objetivos superiores, por eso, es imperativo elevar la capacidad de gerencia de la organización educativa para fortalecer los procedimientos para una implementación exitosa de la calidad.



### 3.5 DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS SELECCIONADAS

Para garantizar la autenticidad de los procedimientos planteados, se utilizó una serie de técnicas de recolección de datos e información para registrar la evidencia conforme al enfoque de esta práctica.

El uso de las técnicas tuvo dos fases, en primer término, para el diagnóstico se empleó la observación participante (integrando el estudio o análisis documental con registro fotográfico y anotaciones que formó parte también de este primer acercamiento a la realidad); en esta técnica, la postura que asume el investigador es la de un observador participante que a la vez es miembro del grupo, es decir, es un docente más quien es considerado parte del grupo, a la vez se considera que los sujetos de investigación son conscientes de la actividad de investigación realizada.

Agregando a lo anterior, la observación participante, como lo menciona Quintana (2006) “realiza su tarea desde 'adentro' de las realidades humanas que pretende abordar”, además, “se apoya para registrar sus 'impresiones' en el llamado diario de campo” (p. 67) o bitácora (cuadro 1.1) que es otra técnica de registro en los que se relató y puntualizó las sensaciones, descripciones, acontecimientos, interacciones, eventos, sucesos, hechos, etc. de manera que se pudiera objetivar la realidad pues el registro de la información se hace de manera intencional, pensando, reflexionando y contribuyendo; por medio de la triangulación se valida la información obtenida y en cuanto al registro de evidencias (Cuadro 1.2) se registrarán fotografías, audios, notas, documentos y toda índole de información que sirva de apoyo a los datos obtenidos.

Con lo anterior, llegamos a considerar que la importancia de la observación participante radica, con relación a lo que Guardián (2007) menciona, en que ésta es una “observación del contexto desde la perspectiva del propio investigador de una forma no encubierta y no estructurada” (p. 19) lo que permitiría desarrollar una comprensión del contexto, de los fenómenos en estudio desde lo holístico lo suficientemente clara y precisa como sea posible. Al mismo tiempo esta técnica colabora en la elaboración de descripciones sobre “los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, así como a partir de la vivencia, la experiencia y la sensación de la persona que observa” (Guardián, 2007, p. 19).

La técnica de la entrevista con su respectivo registro de grabación en audio y su posterior transcripción para facilitar su análisis se refiere a un conversatorio informal en que el interlocutor de manera oral dará a conocer perspectivas de situaciones y hechos impregnando de sentido y pensamiento sus construcciones verbales. De ahí que la entrevista, recolecta datos de sujeto a sujeto facilitando la conversación y obtención de estos. (Guardián, 2007, p. 198)

Aunque siempre habrá que considerar que tales entrevistas no están exentas de distorsiones o distanciamientos de la realidad estudiada pues como sostienen los mismos autores “las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre cualquier tipo de personas” (p. 106), de ahí que el sentido crítico y la recolección y triangulación de los datos con otras fuentes estarán presentes en los análisis finales.

La entrevista permitió recabar información y puntos de vista que no era posible a través de una encuesta de opinión, en este tipo de entrevistas y tal como lo sostiene Quintana (2006) “el objetivo es descubrir las razones más fundamentales de las actitudes y comportamientos del entrevistado, a fin de reconstruir el sistema cultural que origina la producción discursiva y aspectos no cognitivos de las personas como sus compromisos, afectos y emociones” (p. 71).

Es necesario añadir que esta técnica está dirigida a los docentes y se caracteriza, como lo describe Guardián (2007) por ser de corte cualitativo y de tipo holístico, en la que el objeto de investigación se constituye por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado en el momento inmediato de la entrevista. (p. 199)

Agrega la autora que “por medio de la entrevista cualitativa, la persona entrevistada se descubre a sí misma y analiza el mundo y los detalles de su entorno, reevaluando el espacio inconsciente de su vida cotidiana” (Guardián, 2007, p. 197), agrega que como una de sus atributos “permite la recuperación del pasado de todas aquellas situaciones no observadas directamente” (Guardián, 2007, p. 198) pues “a través de la entrevista se puede acceder a sucesos situados en diferentes contextos temporales (Yuni & Urbano, 2014, p. 82)

Considerando lo anterior, para que la entrevista tuviera éxito, esta se conformó con una guía de tópicos con base en preguntas generadoras, sobre los cuales se conversó con el entrevistado durante cierto tiempo, comprendido entre los 20 a 40 minutos preferentemente (Guardián, 2007, p.199), aunque la pretensión de la

entrevista cualitativa es profundizar sobre la percepción de las personas, sí se emplearon una serie de preguntas generadoras, pues la intervención del campo y sus características particulares, sugería poco tiempo para otros encuentros del mismo tipo, en todo caso la entrevista siguió “el modelo de una conversación entre iguales” pero con la idea de formular preguntas no directivas para aprender de los informantes. (Taylor y Bodgdan, 1994, p. 101)

En la segunda fase, que es propiamente el proceso de ejecución de la práctica enfatizando en la inducción, se utilizaron las técnicas de las encuestas de valores de Rokeach y de actitudes de Likert y además las técnicas de grupo focal y grupo de discusión (ambos como talleres respondiendo a una estrategia de trabajo) con el respectivo registro fotográfico y grabación en audio.

Como se mencionó para iniciar esta práctica, resulta particularmente importante, tomar en cuenta cuál es el nivel de los valores que registra el grupo en estudio definido en el trabajo de campo; por ello, la encuesta de valores de Rokeach (Tabla 2.1) es una técnica bastante útil para determinar que tan cercanos o distantes está el valor de este grupo con respecto a lo que se observa en la dinámica organizacional, así, facilitó la recuperación de datos necesarios para la delimitación de aspectos de la realidad importantes como determinar los valores más importantes de la comunidad, de esta manera preguntarse cómo poder hacerlos coincidir con la implementación de sistemas de evaluación de la calidad.

En cuanto a la medición de las actitudes, la técnica de la escala Likert pretende medir las actitudes o preferencias individuales en un contexto determinado,

entonces, dicha escala se construye a partir de una serie de ítems que van de una orientación positiva a una negativa, y que guardan cierto equilibrio para evitar distorsiones en los resultados, el individuo encuestado reacciona a un estímulo que tiene cinco alternativas de respuesta lo que permite valorar la intensidad de respuesta de la persona encuestada.

Se aclara que la encuesta de valores de Rokeach y la escala Likert fueron aplicadas a los docentes en una reunión de personal para que la llenaran; la transcripción de cada entrevista y la bitácora o diario de campo fueron utilizadas a lo largo de toda la intervención.

Antes del inicio de los talleres se planeó dos intervenciones publicitarias para la sensibilización del tema referente a las buenas prácticas, se escoge atraer visualmente al docente por medio de imágenes gráficas que incluyen el texto “buenas prácticas” (Anexo no. 9) y con técnicas visuales tales como el contraste y el tamaño, en esa técnica se intenta comunicar los beneficios de mejorar la actuación docente a través de las “buenas prácticas”, esta tarjeta fue repartida entre los docentes antes de iniciar los grupos focales y se les solicitó que las mantuvieran a la vista, para ello se les facilitó un imán con figuras para que las sujetaran en sus armarios de metal. (Loría, 2016, fotos nos. 1-2-3)

En cuanto a la inducción se elige promocionar la forma en que la misión, la visión y los valores deben ser redactadas y a partir de que preguntas generadoras, por medio del diseño pequeño de una brújula, para destacar la diversidad en el

claustro docente se utilizaron varios colores ya que éstos contienen un significado psicológico.

Ésta técnica permitió introducir a los docentes en el procedimiento de aseguramiento de la calidad a través de preguntarse sobre la misión, visión y valores, y se introdujo después de finalizar el último grupo focal y antes de los grupos de discusión. También como la anterior cuña publicitaria se les solicitó que lo colocaran a la vista para consultas diarias (Loría, 2016, fotos nos. 5-8), utilizando un pequeño imán que se les obsequió y las colocaran en sus armarios de metal.

La técnica de “Grupo focal”, que Guardián (2007) menciona desde su fundamentación epistemológica, radica en el principio de complementariedad que subraya la incapacidad humana de agotar la realidad con una sola perspectiva o punto de vista, es decir, con un solo enfoque o abordaje. Por ello, mediante la proposición de un tema específico se puede lograr una interacción discursiva con la comparación o contraste de las opiniones de los miembros del grupo. Mirándolo así, con los aportes de las diferentes personas incluyendo sus abordajes, enfoques y diversos puntos de vista se puede obtener una integración coherente y lógica que coadyuva a “la descripción más rica de esa realidad física o humana. (p. 214)

Sea como fuere, el grupo focal se configura como un taller donde se identifican las características relevantes que respondieron a los objetivos de esta investigación centrada, dada su focalización, en un reducido conjunto de tópicos (Quintana,

2006, p. 71), así, entendido como un taller pequeño, permitió la inducción y discusión de los temas referidos a la calidad llegando a la concreción de algunas actividades con los docentes en un ambiente en el que se compartieron impresiones; se ha elegido realizar ocho grupos focales (talleres) con la participación de entre 3 y 7 miembros en donde el practicante fungirá como un facilitador del conocimiento sobre el tema y problema propuesto.

Aclarado el punto se procede a especificar la metodología empleada para iniciar la inducción en cuanto al grupo focal se refiere, para éste se otorgó una hora de tiempo, se utilizó una serie de estrategias integradas en la que se exhibió la tarjeta de presentación con el tema “buenas prácticas” por medio de un video-im y se retomó dicho tema durante unos minutos para socializarlo, luego por medio de un instrumento de recolección de datos se consignó todo lo realizado.

Por otro lado, Guardián (2007) señala que la elección de la técnica del “grupo de discusión” responde a su facilidad para recabar información “real, por ser flexible, con una alta tasa de validez, bajo costo y en la que se puede obtener rápidos resultados (p. 209). Con la idea de que este tipo de taller derive en auto confesiones (p. 208), el abordaje y los procedimientos empleados provocaron un fuerte lazo de cooperación que permitieron que la información adquirida y comunicada supusiera ser notable, oportuna y muy abundante.

Los discursos así creados se conforman en el “objeto privilegiado” pues son, como lo recalca Guardián (2007) la materia básica para trabajar, ya que se constituyen en un fin en sí mismo, dando sentido y valor a todas las prácticas significantes

derivadas de aquél (Ibáñez, 1979 en Guardián, 2007, p. 211). De esta suerte es como las personas en dichos grupos tienen la oportunidad de expresarse individualmente e ir construyendo un intercambio de lo expresado que “toma sentido a través de su propia dinámica” (Guardián, 2007, p. 211), así, junto con los demás, operan “en el terreno del consenso lo que postula un “carácter colectivo” al que llegan las posiciones individuales (Canales y Peinado, 1994, citado por Guardián, 2007, p. 211).

Como última acotación, el grupo de discusión es una técnica de particular importancia en esta intervención ya que busca abordar una problemática que requiere cambios (Quintana, 2006, p. 72), se llevó a cabo dos talleres: las docentes de I ciclo junto con los docentes de educación especial y las docentes de II ciclo con docentes de materias complementarias, cómputo e inglés.

En estos grupos se trató de abordar y comprender las problemáticas en estudio y la conformación del plan estratégico, se dispuso de dos horas para su realización, se diseñó una serie de estrategias en la que primeramente se le solicitó a las docentes que miren de nuevo la brújula que para esta ocasión se presenta en tamaño grande de 1 metro de diámetro, se les motivó a pensar sobre el tema de la misión y visión, valores y objetivos estratégicos, y por medio de unas hojas se les invitó a redactarlos y definirlos (Cuadro 5.5 y 5.6).

Finalmente, la triangulación como técnica permitirá el análisis de los datos obtenidos de los diferentes instrumentos con la posibilidad de considerar la situación desde diversos ángulos, de manera que funge como un control cruzado



de fuentes, instrumentos o técnicas por lo que se convierte en una triangulación metodológica cuya cualidad es aproximarse al mismo fenómeno estudiado y al mismo tiempo otorgándole validez al estudio.

### **3.6 CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

La construcción y aplicación de los instrumentos respondieron directamente a cada una de las fases ejecutadas en esta intervención. Cada instrumento fue construido atendiendo a la necesidad de claridad, seguimiento y debida recolección de los datos durante los diferentes periodos en que se desarrolló la práctica.

Para la observación de campo se utilizó un cuaderno donde se registró, el día, la hora de la práctica, la fecha y una descripción de lo observado y de las actividades realizadas, luego se diseñó un instrumento en digital en el que se registraron datos administrativos como código del trabajo final (MAG-6653) año, fecha, hora de la observación, número de semana, y número de día de la práctica, nombre del observador, institución observada y descripción de lo observado (Cuadro 1.1), el registro de evidencias contó con la misma estructura (Cuadro 1.2).

Para las entrevistas se diseñó un instrumento en el que se consignaba el nombre de la práctica, el tipo de entrevista, características del sujeto entrevistado, código, fecha de la entrevista, lugar, un cuadro donde se anotaba el número de archivo de audio y en otro cuadro la serie de 6 preguntas generadoras (Cuadro 1.3).

Para la grabación de los audios se empleó un teléfono celular marca Samsung Galaxi SIII con una aplicación de grabación de voz, el mismo dispositivo se utilizó para obtener el registro fotográfico (Anexo no. 10) (Foto no. 51).

Para sensibilizar sobre las temáticas de la calidad, se utilizó como instrumento una pequeña tarjeta de presentación (Anexo no. 9) con el tema “buenas prácticas” por un lado, una variedad de diseños referidos a este tema, y por el otro lado, siete pasos para llegar con éxito a ellas, acompañada con una pequeña introducción o conversatorio a cada docente, describiendo los siete pasos a seguir.

El instrumento para el grupo focal tiene el título de la práctica, el registro de evidencias en audio (nota de voz, fecha de entrevista, lugar, código de los participantes, la pregunta generadora sobre la calidad, el registro de los conceptos ideados por cada docente, en dos cuadros se comparan las coincidencias y las diferencias; el cuadro con el concepto grupal de la calidad, se registran también los principios del concepto de la calidad ofrecidos por el MECEC y en una columna las acciones que se hacen para lograrlo y en otra las razones de su ausencia; por último se finaliza con una reflexión (Cuadro 5.1 y 5.2).

Siguiendo con la sensibilización se diseñó una pequeña brújula (Foto no. 4-5-6-7-8-9-10 y 11), a partir de lo sugerido por los cuadernillos de la calidad, esta brújula consta de dos círculos, el círculo interno contiene las preguntas generadoras, el círculo externo algo más pequeño contiene las palabras misión, visión y valores, al girar se puede ubicar la misión con sus respectivas preguntas, lo mismo con la

visión, a la orilla se encuentra una secuencia de doce número que ejemplifican que esta estratégica abarca todo el año escolar

El instrumento ideado para recolectar los datos del grupo de discusión consta de la descripción de la actividad, los miembros que constituyen el grupo, nota de voz (registro de audio), fecha del grupo, tipo de actividad, código de los docentes, pregunta generadora y una misión definida, un recuadro inferior se registra una definición de la misión lograda por todo el grupo. Para los objetivos estratégicos se registran en hojas con marcadores de colores.

En otro instrumento, siempre sobre el grupo de discusión, se registra el nombre de la actividad –objetivos estratégicos-, nota de voz, fecha de ejecución del evento, código de los docentes y pregunta generadora relacionada a la construcción de los objetivos, y en sucesivos recuadros el registro de los dos objetivos estratégicos ofrecidos por las docentes participantes. En cuanto a la visión el instrumento es similar que para la misión. (Cuadro No. 5.5 y 5.6)

El instrumento diseñado para registrar “los valores”, consta del título y el grupo de docentes que conformaron el grupo de discusión, nota de voz, día del taller, código de las docentes participantes, en un recuadro se anota la pregunta generadora que da pie a la conceptualización de los valores y en una serie de recuadros sucesivos se registran los aportes de cada docente con respecto a éstos (Cuadro 5.1 y 5.2).

Para la charla final se utiliza un instrumento de doble entrada que registra el producto logrado por los grupos de trabajo; en la columna derecha se registra una

definición de misión y en la derecha la otra de cada grupo, en un recuadro inferior se coloca la redacción de una sola definición, en cuanto a los objetivos estratégicos se registra los 6 objetivos elaborados por ambos grupos, el mismo proceso se realiza para la visión, los valores, finalmente se redacta y registra una sola misión y una sola visión (Cuadro 5.10 y 5.11).

Para la encuesta de valores de Rokeach se diseña un instrumento con cuatro entradas, en la parte superior se le indica la razón de dicho instrumento y la explicación de cómo realizarlo. Hay cuatro columnas, en la izquierda están los valores terminales y una pequeña casilla a la derecha, donde se escribe el número que el docente le asigne, en la columna de la derecha los valores instrumentales y a la derecha una pequeña casilla para asignarle el valor, se le explica al docente que al valor más importante se le asigna el número uno y el menos importante se le asigna el número 18 (Tabla 2.1).

Con respecto a la escala Likert el instrumento en la parte superior consigna el nombre de la práctica y en la parte inferior una pequeña introducción de las razones del mismo, en la sección superior derecha está la palabra código (código del docente), la idea es recuperar información en el caso en que esta no es clara. En el cuerpo del instrumento encontramos siete columnas, de izquierda a derecha la primera columna se relaciona con la categoría de análisis, en la segunda columna corresponde a 38 ítems, las siguientes cinco columnas se refieren a la intensidad de la respuesta que va desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, algunos de los ítems tienen dirección negativa (Tabla 4.2).

En cuanto a la triangulación de los datos se diseñó una serie de instrumentos, el primero de ellos, contiene el título de la intervención, el motivo de la triangulación que son las entrevistas, los sujetos, sus códigos, fecha de la triangulación, lugar, por cada pregunta generadora hay cinco columnas, la primera de ellas de izquierda a derecha es el registro auditivo, la fecha de la entrevista de cada docente, el código particular, el lugar en que se realizó la entrevista individual y la última columna los sustratos más relevantes del texto escrito de cada docente (Cuadro 3.1).

El otro instrumento se hizo mediante variables de estratificación. Se registra el nombre del instrumento “triangulación de informantes clave”, diseñado con 11 columnas, la primera de izquierda a derecha, se anotan las categorías, a las siguientes nueve columnas se asignan códigos de los docentes entrevistados la última columna de la derecha en donde se encuentra la intersección de elementos coincidentes. En este instrumento la información de los entrevistados se reduce a pequeñas núcleos de ideas, los cuales se trata de contrastar o equiparar (Cuadro 5.12).

Otro instrumento diseñado para la triangulación de los núcleos de información de todos los entrevistados es el que lleva el título de “Triangulación de instrumentos de entrevistas” constituido por 32 columnas, en la primera de la izquierda se consigna la pregunta generadora, en las siguientes 30 columnas se ubican los núcleos de datos, y en la última de la derecha (la intersección) una descripción de los elementos coincidentes (Cuadro 5.13).

El instrumento final de triangulación es el titulado “Triangulación de instrumentos” (Cuadro 5.14) constituido por trece columnas, la primera de la derecha contiene el objetivo específico, la segunda las categorías de análisis, la tercera columna las sub-categorías, la cuarta columna la constituye el marco teórico-conceptual, la quinta columna los antecedentes, la sexta columna el estudio documental, la siguiente columna los datos arrojados por la escala Likert, la octava columna se registran los datos obtenidos de la escala de valores de Rokeart, la novena columna se encuentran los datos de la bitácora, la décima columna los datos emanados de los grupos focales, la siguiente columna los datos de los grupos de discusión, la penúltima columna se registran los datos de los informantes clave y la última columna es la intersección donde se describen los datos de manera breve y concisa.

Un último instrumento titulado “reducción de datos de las entrevistas, conclusiones, recomendaciones y hallazgos, es un cuadro de triple entrada (Cuadro 5.15), la primera columna de la derecha se registra la categoría, en la segunda columna una descripción breve y en la tercera columna se transcriben las observaciones a manera de conclusiones, recomendaciones y hallazgos.

### **3.7 PROCESO DE VALIDACIÓN**

La investigación centrada en el enfoque cualitativo necesita de una validación para la prueba o confirmación de hallazgos (Quintana, 2006, p. 80) en la que se sugiere la triangulación de los datos (Denzin citado por Alvarez-Gayou, 2003, en Quintana, 2006, p. 69) como forma de garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduzca a interpretaciones consistentes y válidas, “esta es una

herramienta heurística muy eficiente” y ayuda por otra parte, a “determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (Guardián, 2007, p. 242).

Como se señaló en los instrumentos y técnicas a utilizar el análisis de los datos provendrán no solo de la reflexión sobre estos sino de la triangulación de los datos emanados de los diferentes instrumentos aplicados: la observación participante (Bitácora y Registro de evidencias), la entrevista en profundidad o cualitativa (Cuadro 3.1), el análisis de experiencias, el grupo focal y por último los grupos de discusión (Guardián, 2007, p. 150). En palabras de Morse (2003) a propósito de los datos sostienen que

el análisis de los datos es un proceso que requiere preguntas astutas, búsqueda implacable de respuestas, observación activa y memoria precisa. Se trata de un proceso de compaginar datos, de hacer obvio lo invisible, de reconocer lo importante a partir de lo insignificante, de vincular hechos al parecer no relacionados lógicamente, de encajar unas teorías con otras y de atribuirles consecuencias a los antecedentes (p. 32).

### **3.7.1. Tipo de validación seleccionada**

La interpretación de las evidencias partirán de una alta exhaustividad en los análisis de los datos lo que redundará en la validación de los resultados pues “la investigación cualitativa requiere que toda información recolectada se interprete sólo dentro del marco contextual de la situación social o educativa estudiada, ya

que esta investigación se basa, fundamentalmente, en la contextualización holística y natural de la situación o fenómeno que se va a estudiar” (Guardián, 2007, p. 222).

Agrega Guardián (2007) que en este tipo de validación el investigador puede controlar la influencia del sesgo y de los valores mediante la triangulación de diferentes tipos de datos, de técnicas de recolección de datos, de fuentes de datos y de perspectivas o teorías para interpretar la información, así como con el involucramiento de los interesados en el análisis e interpretación de los datos. (p. 223)

En cuanto a los datos, el tipo de información recogida estará constituida por tres tipos, según Guardián (2007) pueden ser las descripciones detalladas de alguna situación específica, de un evento, de una interacción o conjunto de interacción o un registro o reporte de observaciones; las transcripciones directas de aspectos que una persona nos cuenta sobre su vida, sus experiencias, sus creencias, sus actitudes, sus valores y sus pensamientos y por último; los extractos o relatos completos que se encontrarían en documentos registros, correspondencia, estudios de casos, historias de vida o testimonios” (p. 226).

Estos datos son “crudos” dado que parten de una investigación empírica que describen una realidad detallada y profunda, con una narrativa abierta y descriptiva, por ello se debe tener cuidado en las transcripciones pues deben ser directas y cuidadosas además permitir el registro para entender-comprender a las



personas en sus propios términos y de esta manera descubrir los significados que le dan a la vida y a sus experiencias” (Guardián, 2007, p. 227).

### **3.8 ASPECTOS DE ÉTICA Y USO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA INVESTIGACIÓN**

En cuanto a este aspecto, a los participantes se les previno que sus entrevistas serían grabadas, o si aceptaban que así lo fueran, para poder registrar aquellas inflexiones del idioma y de las frases de importancia para este estudio; también se les previno en el sentido de que sus nombres y participaciones serían codificadas a fin de proteger las identidades de cada uno y de salvaguardar su integridad personal y profesional, de esta manera se sintieran libres de expresar lo que piensan y han vivido, lo que supuso la recolección de datos fieles y confiables.

La codificación de cada participante es el resultado de tomar la primera letra del nombre y del primer apellido en combinación con dos números y otra letra (por ejemplo, SR5B1); para distinguir los “Grupos Focales” en el análisis, se utiliza la primera letra de “G” y la “F” seguidamente, entre paréntesis, la cantidad de asistentes y por último el nivel, si son de tercer grado, se utiliza el “3” (por ejemplo, GF(3)3), o bien si el caso lo amerita se emplearán letras; con respecto al “Grupo de Discusión” el código será con G y D seguido de “1” o “2” (por ejemplo, GD1)

Se aclara que la participación de los sujetos seleccionados así como sus declaraciones, cierta documentación consultada, algunas observaciones de campo y determinados anexos estarán protegidos con el anonimato de forma que en los textos de análisis no se utilizarán recursos que puedan identificarlos; en aquellas ocasiones en que resulta fundamental para el análisis que aparezca el

reconocimiento a una frase u oración textual externada por la persona colaboradora, simplemente se reconocerá que dicha frase u oración fue externada por uno de los participantes consignándose como Entrevista Persona Participante (EPP).

### **3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.9.1 Proceso para el análisis**

En la etapa de análisis de información se procura obtener, después de una honda reflexión sobre la realidad estudiada, las ideas o segmentos de información que bien, apoyen los presupuestos teóricos o patrocinen nuevas categorías de análisis con el objeto de resaltar lo relevante y desechar aquellos datos informativos que no contribuyen a la solución del problema, de esta manera se interpretan los fenómenos evitando ambigüedades en su contenido (Sarduy, 2007, Análisis de información, párr. 3)

El procedimiento de análisis de la información se llevó a cabo utilizando como norte consustancial las categorías y subcategorías propuestas en el marco metodológico con apoyo de la teoría, lo que no impidió que del estudio pudiesen emerger nuevos núcleos de datos que den forma a nuevas categorías de análisis.

Se inició con el análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas, las cuales fueron transcritas a partir del registro de los audios, se seleccionó aquella información relevante al estudio contemplando el significado que la persona entrevistada pudiera estar reflejando en su discurso; luego, la información

relevante fue condensada en pequeñas capsulas de información que fueron asignadas a las categorías de análisis previamente construidas.

Una vez concluido este procedimiento, se procedió a levantar un instrumento que mediante las variables de estratificación pudiera ir condensando cada núcleo de datos e irlos comparando o confrontando para luego darle una primera interpretación. Una vez que las categorías preseleccionadas obtuvieron respaldo de los datos que emergieron se procedió, con otro instrumento a describirlas y posteriormente a interpretarlas tratando de llegar a las primeras conclusiones.

Se procedió a analizar los datos obtenidos del estudio documental y que fueron registrados en la bitácora y se conforman segmentos de contenido similares a los obtenidos en las entrevistas y que luego fueron contrastados con lo expresado por las docentes entrevistadas. Se observó que varios de los segmentos de información se comportaban como constantes a lo largo de los análisis, otros datos permanecían como únicos aunque, a pesar de que sólo aparecían una vez eran interesantes por lo que informaban. En todo caso, debe recordarse que al tratarse de un enfoque fenomenológico, no importa tanto si los datos son generalizables, sino lo importantes que son para los individuos que los externaron.

Conviene observar, sin embargo, que para analizar los datos obtenidos “la investigación cualitativa permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos” (Sarduy, 2007, “Los métodos de investigación”, párr. 15) de esta manera no se trata solo de describir los hechos estudiados sino de comprenderlos a partir de un hondo análisis y amplio de aquellos. De ahí que el carácter

cualitativo de la investigación proponga sustraer de los datos seleccionados y considerados de interés aquel significado otorgado por los participantes desde una perspectiva subjetiva.

Por lo anterior, al confrontar los datos entre los diversos instrumentos empleados y contrastarlos con la teoría se pretende crear un cuerpo reflexivo sobre la realidad intervenida que pretenda describir el contexto y los fenómenos que lo afectan para “identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, y su estructura dinámica” (Sarduy, 2007, “Los métodos de investigación”, párr. 18)

Y, en última instancia, se halla el proceso de triangulación cuyo fin es enfrentar los datos al cruzarlos mediante los diferentes instrumentos de recogida de información, acción que responde a una rigurosa sistematización de la información. Entonces el análisis del dato cualitativo, dado su carácter descriptivo, provendrá de la triangulación de instrumentos y en la medida en que surja la información, ésta será agrupada en ideas o conceptos parecidos que posteriormente se etiquetaron con pequeñas frases identificadas.

Así, la información obtenida servirá de insumo para la creación de un texto reflexivo y descriptivo sobre la realidad objeto de estudio, lo que permitirá en conclusión, descubrir hallazgos relevantes y vislumbrar nuevas líneas de investigación y a partir de ahí, darle validez al producto fruto de esta intervención que es precisamente el plan estratégico institucional para el área de primaria de la UPJRRAR.

### **3.9.2 Evaluación**

Esta práctica requiere, como lo sostiene Cohen y Martínez (2003), de un proceso cuidadoso en el uso de metodologías, técnicas e instrumentos para su evaluación, la necesidad de evaluar inicia con el diagnóstico ya que este “es la instancia en que se estudian los problemas, necesidades y características de la población y su contexto” (p. 22).

Según los autores, desde la misma formulación de la práctica, se estaría anticipando la evaluación que alcanzaría todas las actividades a ejecutar, partiendo del “diseño de las alternativas del proyecto...,...para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos” asegurando a su vez que “la evaluación “permite tomar decisiones [racionales] a través de la comparación de distintas alternativas” (p. 12); de ahí que se requiere de identificar el problema o necesidad para lograr ese impacto de cambio educativo, determinando una línea base que refleje el problema gracias a las observaciones que parten de las experiencias de campo.

Esta perspectiva de evaluación, refleja la constante toma de decisiones para favorecer los pasos adoptados para la implementación, pero en su fase final “permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido” (Cohen y Martínez, (2003), p. 12).

### **3.9.3 Metodología para la indagación**

En primer término se identificó las fuentes de la que provendrán los datos iniciales como es el estudio de documentación, correos electrónicos, conversaciones

informales con docentes y la observación de campo, de esta manera se configura el diagnóstico de la institución a partir de lo planteado inicialmente, que en su raíz plantea ejecutar una propuesta de sensibilización e inducción en la institución seleccionada.

Entonces y parafraseando a Cerdas (2003), se trata de un reconocimiento que pudiera brindar información sobre la situación objeto del estudio y de las condiciones para poder plantear con éxito los procedimientos pertinentes. Posteriormente, con base en la información recabada, se examinan los datos y hechos recogidos y se organizan ordenándolos sistemáticamente, tomando en cuenta el carácter natural del campo intervenido y de las subjetividades y simbolismos del conjunto de las personas participantes, del contexto y el entorno, de las características y las circunstancias propias de los ambientes educativos, para el autor citado, el diagnóstico acaba inclusive con la solución del problema y su punto de partida será una situación irregular o anormal, agrega (Cerdas, 2003, p. 80)

Esta descripción sería incompleta si no se parte de que el amplio conocimiento del contexto educativo elegido permitió al investigador la posibilidad de abordar desde la institución ciertos temas sensibles, que de otro modo hubiera sido imposible lograr. La apertura de la administración ante el proyecto se tradujo en un estudio minucioso de la documentación existente sobre el tema de la calidad y de la posibilidad de acceder a los correos electrónicos institucionales que, sobra decir, son de índole confidencial y compete solo a las personas a quienes van dirigidos, esta iniciativa tenía el objetivo de determinar los niveles de información

relacionados a la temática de la calidad, también supuso la modificación de horarios de las personas docentes con el fin de trabajar los talleres y de aprovechar ciertos espacios para las entrevistas y otras actividades de inducción.

Con las estrategias empleadas, no solo se logró obtener información adecuada que sirvió de base a la triangulación de los datos sino para la realización del plan de trabajo, de ahí que previamente se ideó el cronograma de trabajo dando fundamento a las estrategias posteriores (Cerdas, 2003, p. 81).

Es significativa la importancia que tiene el cronograma elaborado pues este describiría las fases a seguir en el transcurso de la propuesta de sensibilización e inducción; en el camino, y como consecuencia propia de las investigaciones cualitativas, el plan fue cambiando y construyendo según los requerimientos necesarios; como parte de lo anterior se diseñó gráficas Gantt que coadyuvarían a visualizar la cantidad de actividades de la institución para articularlas adecuadamente con las estrategias de la intervención y evitar choques o posibles infortunios.

En acuerdo con la administración de la institución se procedió a iniciar las entrevistas en profundidad (Cuadro 1.3) de las personas docentes seleccionadas con seis preguntas generadoras en temas como la experiencia, su concepto personal de la calidad, sobre su postura con respecto a las directrices ministeriales y las cargas administrativas, de su disponibilidad para hacer el cambio educativo e implementar un sistema de evaluación de la calidad, con la salvedad de que las

personas entrevistadas pudieran tocar otros tópicos que considerasen importantes.

Para los fines del argumento se realizaron 10 talleres, pero por problemas en la coordinación fuera del alcance del investigador, faltó el taller final en el que se plantearían una serie de actividades descritas en este informe (Tabla 1.2) y que cooperarían en la comprensión, desde el campo teórico, de los tres ejes tratados aquí, el concepto de calidad, el tipo de organización (institución) y los procesos de evaluación de calidad pero, desgraciadamente, dado que el personal se encontraba en la fase final del año lectivo, este no se pudo ejecutar, tras esta situación se optó por ofrecer una charla de aproximadamente una hora en que se les dio a conocer a las docentes la redacción final del Plan Estratégico Institucional 2018.

Como parte de la estrategia anterior, se empleó una escala Likert (Bitácora, 2016, día 57) para determinar la media en algunas de las categorías de análisis y generar de esta manera las recomendaciones necesarias a las entidades interesadas (Cuadro no. 10 y 11) y, por último, la encuesta de valores de Rokeach (Bitácora, 2016, día 57) para definir qué valores son los que importan más a los docentes en este medio educativo y así procurar prever su comportamiento a fin de favorecer la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa (Cuadro no. 8 y 9).



### **3.9.4 Procedimiento de intervención de la Práctica Dirigida (PD)**

A partir de la sensibilización sobre las “buenas prácticas” se procedió a configurar los grupos focales (Bitácora, 2016, día 25), que para efectos de esta intervención se refirió a pequeños talleres de trabajo de una hora de duración (Loría, 2016, fotos no. 23-25), la cantidad de docentes fue mínima para lograr captar toda su atención, ya que, según la observación de campo las docentes en reuniones de personal tienden a distraerse muy rápido, quizás por la gran cantidad de participantes. Entonces, se presentó y discutió el tema de las “buenas prácticas” hablando de cada paso, a este segmento se le otorga 15 minutos. Después se procede a definir el concepto de calidad y cada docente toma una hoja y redacta lo que piensa o percibe de este tema.

En este punto es cuando el plan de intervención se apoya en el MECEC (MEP, 2013), para sustentarlo adecuadamente, por lo que se utiliza la pregunta ¿cuál cree usted es la concepción de calidad de la educación que se concretiza en el centro educativo?, a partir de aquí se inicia una rica discusión donde cada colega aporta su definición y luego se concreta en una sola (p. 23).

Esta definición, se compara con la definición aportada por el MECEC, se sustraen sus principios básicos, se comparan y socializan, muchos de los grupos focales coincidieron en varios de los principios aportados por el MEP. Para terminar, se hace una pequeña referencia a cada uno de los principios, sin embargo, por la falta de tiempo, estos principios tendrán que profundizarse aún más con otras actividades complementarias con el fin primordial de mantenerlos vivos en la mente de las personas docentes participantes (Loría, 2016, fotos no. 16-22).

Analizando uno de los cuadernillos de la calidad (Hacia auditorías de calidad, 2013) el expositor declara lo siguiente

entiendo que la definición de la misión, visión y los valores es la fijación del norte de nuestra brújula. La gestión por procesos será el lenguaje que nos permitirá leer la carta de navegación, pero si no fijamos un rumbo, de nada nos servirá disponer de un magnífico barco y su equipamiento (p. 13).

A partir de anterior comentario se diseñó un pequeño artefacto (Loría, 2016, fotos no. 4-7) en cartulina de colores -brújula- (Bitácora, 2016, día 45) para demostrar cómo funciona estos tres elementos (Loría, 2016, foto no. 8), se procedió a entregar un ejemplar a cada docente (Loría, 2016, foto no. 9) con la inducción debida, y se les solicitó que lo estuvieran revisando de vez en cuando para mantener presente la importancia de contar con una misión, visión y valores actualizados para el área de primaria.

Con lo anterior en mente, se procedió a conformar dos grupos de discusión (Loría, 2016, fotos no. 26-31) se opta, desde los grupos focales, por negociar con las personas docentes el horario en que estarían dispuestas a trabajar estos aspectos, luego coordinar con la asistente de primaria y por último solicitar a la dirección los permisos respectivos en cuanto a suspensión de grupos y adecuación de horarios (Anexo no. 8).

## **CAPÍTULO IV**

### **4 DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1 Diagnóstico inicial**

En este apartado se examinarán los datos obtenidos a través de los instrumentos diseñados los cuales serán confrontados con el problema de fondo y los objetivos, tratando de configurar nuevas categorías o simplemente respaldando la propuestas; dado que el diagnóstico representa una radiografía de la institución seleccionada los datos se presentarán crudos con apenas alguna reflexión, pero no se juzgue por lo anterior que no exista la intención de presentar al final de este segmento los resultados de la triangulación propuestos en el marco metodológico, permeados de reflexiones minuciosas sobre las cotidianidades que el marco fenomenológico pudiera otorgar.

El diagnóstico inicial destaca aspectos importantes sobre la información de la calidad, se señala primeramente qué instancia superior envía los datos respectivos, se analiza la cantidad de esta información y como es tratada a lo interno del centro.

La búsqueda inicia con la recuperación de datos a partir de los correos electrónicos institucionales, éstos dan cuenta del divorcio existente entre las entidades ministeriales encargadas del tema y lo que acontece en la institución escolar a nivel del personal docente. Según una de las entrevistadas “los correos siguen una línea de mando que emana de la dirección regional, siguiendo la supervisión y que luego es bajada a la institución educativa, de esta manera se

direccionan capacitaciones, instrucciones, y se canalizan al comité respectivo del centro” (EPP) (Bitácora, 2016, día 3).

Por lo anterior y para corroborar la información suministrada por los entrevistados, es que se solicitó al director en funciones el permiso para acceder a los correos electrónicos institucionales. Se constató que en dichos correos, desde la oficina de prensa del MEP, se envía correspondencia sobre algún aspecto de la calidad; para los dos últimos años (2015-2016) se hallaron únicamente tres correos enviados relacionados al tema, uno de ellos con información sobre cómo crear manuales de procedimiento, otro sobre el programa de equidad y por último relacionado a la innovación educativa. Otros correos estudiados se relacionaban a las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) (Loría, 2016, fotos no. 43-50), ya que la institución se sometió a este proceso de evaluación (Bitácora, 2016, días 6 y 8).

En los análisis, se determina que existe una cantidad considerable de información que trata de aclarar algún tipo de dato, tal como la solicitud de correcciones a los informes enviados o completando faltantes de información; todo lo anterior apoyado con una serie de documentos donde se observan directrices, normas, observaciones y las pruebas propiamente dichas, que son valga decir, confidenciales. El estudio documental no halló correos electrónicos referidos específicamente al Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad del Centro Educativo (SNECE) y sus correlaciones.

Siguiendo con el estudio documental, se demuestra que la documentación “en físico” sobre la temática de la calidad y el SNECE está incompleta, es decir, solo un miembro en toda la institución tiene completo los cuadernillos y libros apropiados (EPP) (Loría, 2016, fotos no. 39 y 40), dos o tres miembros más apenas tendrán uno o dos folletos y el resto de la comunidad no cuenta con esta información.

La información del tema de marras dentro de la institución es rara y poca. Los docentes entrevistados que mantienen algún cuadernillo en su poder manifiestan entender que se trata de “evaluar con el sentido de mejorar y agregan que “es importante tener referentes y tener claro hacia dónde vamos” (EPP) (Bitácora, 2016, día 2), estos docentes, son los que ocupan cargos con algún tipo de gestión administrativa.

Otra evidencia detectada en el estudio documental se relaciona con la presentación y entrega de documentos y planes oficiales por parte de la dirección del centro, aunque en muy poca cantidad, se registra la ausencia de una cuidadosa preparación de la información solicitada y del nivel de preocupación para entregar los informes de acuerdo a los parámetros solicitados, como es el caso del Plan Operativo institucional (POI) (Bitácora, 2016, días 40-41) y (Loría, 2016, fotos no. 35-38).

Lo anterior, porque dicho informe tenía algunas carencias significativas, por ejemplo no incluía los datos del área de primaria que es, por lo mucho, la que tiene mayor participación y presencia en el Festival de Arte Estudiantil (FEA) y en actos cívicos, además, los anexos fotográficos de dicho documento no coincidían

con las actividades registradas, valga agregar que este informe del segundo trimestre era una copia del informe realizado en el primer trimestre con apenas algunas modificaciones.

En cuanto al trato de la información con respecto al Equipo Coordinador de la Calidad del Centro Educativo (ECCCE) que inició funciones el año anterior (2015), se comprueba, a través de las entrevistas, que le ha sido difícil concretar la primera fase de la implementación relacionada a la creación del ambiente propicio, y existe evidencia de que la etapa del diagnóstico desarrollado para las encuestas de satisfacción para tres agentes educativos educadores, familiares y estudiantes no se han logrado concretar.

La otra documentación estudiada se encuentra en las encuestas digitalizadas y enfocadas a los tres agentes educativos mencionados más arriba. El formato de las encuestas de satisfacción se basa en el modelo presentado en los cuadernillos de la calidad ofrecidos por el MEP (MEP, 2014, p. 31).

En cuanto a esto último, es necesario anotar que cada encuesta fue asignada a un subgrupo del ECCCE para que las resolvieran, dos encuestas estaban relativamente retrasadas, una sola bastante adelantada pero con problemas de estructura y redacción; es de notar que la encuesta dirigida a padres, tenía dos versiones, al inicio de la propuesta, el ECCCE ofreció la primera más o menos elaborada, tiempo después al volverse a estudiar con la coordinadora se observó que tenía una estructura sencilla, es decir, era otra versión; pareciera que el

subgrupo que tenía a cargo esta encuesta tomó otras decisiones y no las comunicó.

Sin haberlo dicho todo, las encuestas se encuentran en una fase de elaboración que aún después de quince meses no están completadas “pareciera que falta una labor más de equipo a juzgar por la simpleza de la construcción del mismo documento” (Bitácora, 2016, día no. 9) y se podría agregar que después de todo este tiempo no han sufrido cambios o transformaciones, esto lo corrobora el análisis del formato de estas encuestas donde se observan problemas en la construcción de los ítems, del orden de los temas y de la presentación misma.

Por otra parte, conversaciones previas con algunos docentes integrantes del ECCCE sostienen que aún no entienden de que se trata el tema y cuáles son sus funciones, aducen inclusive que no les preguntaron si querían estar en dicho equipo de trabajo y mucho menos se les ha hablado sobre el asunto, únicamente se les facilitó una fotocopia (Loría, 2016, foto no. 42) del cuadernillo informativo original y se les instruyó para que se auto prepararan. Llama la atención, entonces, que existe una limitada edición original de estos cuadernillos.

Para entender lo anterior se transcribe una de las observaciones registradas en la bitácora, tomando en cuenta lo estipulado por el MECEC

en el caso del criterio de “asesoría curricular” en la que señala a la letra que los directores “procuran que el personal reciba la asesoría necesaria en su disciplina” en la encuesta están descritos dos indicadores, por un lado, que el director otorgue permisos para participar en capacitaciones, o bien, que los docentes le soliciten a este permisos y autorizaciones para participar.

Cabría la pregunta de si los gestores administrativos ***propician o promueven*** de alguna manera la participación de los docentes en capacitaciones que les permitan actualizarse en sus disciplinas. (Bitácora, 2016, día 11).

Para los fines del argumento hay ausencia de proposiciones y de una investigación más exhaustiva del ECCCE sobre lo que las encuestas de satisfacción persiguen.

Según la bitácora (día 16) la infraestructura institucional es adecuada, pero se observa que en las aulas no se exponen recursos didácticos que refuercen los temas, solo se limitan a recibir a los grupos de estudiantes, en las pizarras de los pabellones se exhiben días o semanas conmemorativos. La infraestructura si bien es cierto provee un espacio cómodo, limpio y seguro a la población estudiantil, las aulas no se convierten en vehículos que promuevan los temas básicos de estudio o valores.

En este punto, es bueno recordar lo que originó esta intervención relacionada con ejecutar una propuesta de sensibilización e inducción al personal docente. En cuanto a los temas referentes a la calidad, la intervención es necesaria para motivar al docente a pensar sobre el asunto y que participe de las propuestas planteadas.

#### **4.2 Diagnóstico de la intervención**

Procediendo con el diagnóstico, a cada docente se le presentó la primera tarjeta sobre las “buenas prácticas”, su reacción fue favorable pues estuvieron anuentes a escuchar y advertir la importancia de los procesos de calidad ya que como se



registró en el diario de campo “esta inducción con estas tarjetas, pretendía además que todos manejaran el “lenguaje” de la calidad y que el sistema de evaluación de la calidad no es “hacer algo más” sino “mejorar lo que se hace” y que este sistema nos va a decir qué está bien y en qué debemos mejorar para iniciar un plan de mejoramiento (Bitácora, 2016, día 23).

Con el inicio de los grupos focales se ha podido constatar que existe alguna disposición de las docentes de colaborar en la construcción de un concepto de calidad en particular, sin embargo, uno de los grupos (GF(1)R(1)F mostró cierta reticencias, de hecho “las propuestas fueron más bien en tono negativo” (Bitácora, 2016, días 33 y 36).

En efecto, en el análisis de los grupos focales, dos de los cinco grupos definieron la calidad hacia una dirección negativa señalando más bien carencias y problemas de gestión, además señalaron problemas sistémicos irresolutos. En las coincidencias sobre su concepto de calidad que se concreta en la institución los grupos tienden a adoptar una postura similar más o menos equilibrada hacia lo negativo. Júzguese las siguientes descripciones.

Para el grupo focal GF13(3)2, el concepto de calidad se limita a exponer las ideas y percepciones básicas, no se logra plasmar como una unidad conceptual con dirección positiva. En cuanto a las acciones para hacer realidad los principios del concepto de calidad del MEP, las docentes no señalan claramente cuáles son esas acciones.

Llama la atención que el grupo GF(3)3, de manera individual, señala una conceptualización de la calidad a partir de problemas educativos relacionados a las necesidades del entorno, falta de integración de los agentes educativos, carencias, falta de tiempo y exceso de actividades extracurriculares. El enfoque de la calidad en este grupo es de dirección negativa en la mayoría de sus afirmaciones. Sin embargo, en su definición grupal tienden a establecerlo más bien como un objetivo a alcanzar por la institución.

En el grupo focal GF(2)1, en sus propuestas de la concepción de calidad responde a una condición que parece tendría que existir y no está presente, o que se da, pero de manera esporádica y desarticulada, pero que la definen como una oferta que se brinda a la comunidad. Empero, la calidad Operacionalizada desde un concepto grupal propio, no es clara y tendría que ser resuelta definiendo cuidadosamente cada uno de sus principios.

Para el grupo focal GF(6)Ed.esp(i) el concepto de calidad está orientado hacia una integración de los agentes educativos a través de cualquier acción que la facilite, esta definición es muy amplia y no construye un texto concreto que sea fácil de entender y está restringido a una realidad y vivencia docente limitada.

En el grupo focal GF(3)4 las docentes parten de concepciones generales en cuanto a cómo se concretiza el concepto de calidad en cada uno de los procesos educativos realizados en la escuela, desde la disposición a trabajar en equipo hasta cumplir con los criterios de calidad tratando de optimizar los procesos para lograr un estudiante más integral.

En adición a lo anterior el grupo GF(3)5 en su conceptualización sobre la manera en que el concepto de calidad se concretiza en la institución tiene una condición bipolar, por un lado se sostiene que los jóvenes son creativos y por ello la enseñanza debe enfatizar en ésta necesidad, pero al tratarse de los procesos institucionales se detectan una serie de irregularidades derivadas de la falta de organización, aunado al individualismo docente y a procesos irregulares que impiden la fluidez del currículo. Sin embargo la docente trata de justificar que hace su mejor esfuerzo de manera individual para lograr inculcar un conocimiento básico, el comentario no se refiere al desarrollo de habilidades o destrezas ni a la mediación pedagógica otorgada por el docente.

Para el grupo focal GF(3)6 y con base en las propuestas aportadas por las docentes, se detecta que no hay un concepto de calidad que parta de la responsabilidad docente y que a partir de éste se concrete en la institución. Sostienen unos, que el mismo sistema no lo permite, es decir, el docente lo percibe como un asunto que no le compete y que es un problema propio del sistema, sus procesos y los resultados finales que se obtienen; pero cuando las docentes integran un concepto unificado lo definen como un proceso de formación para desarrollar capacidades analíticas y críticas en un marco integral en un estudiante, siempre el concepto distanciado de su persona.

Finalmente, el grupo focal GF(3)Comp se desarrolló en un ambiente bastante difícil colmado de interrupciones, pues se realizó en la oficina de la maestra de educación física, ya que la biblioteca estaba ocupada. Los conceptos propios

sobre la calidad desarrollada por estas docentes son escuetos, aunque si logran identificar los principios básicos del concepto propuesto por el MEP.

En cuanto a los grupos de discusión se presentó una mayor resistencia causada por diversos factores (Bitácora, 2016, día 50) en el caso del primer grupo GD1 poco más de la mitad no asistieron, para el caso del segundo grupo GD2 la asistencia fue mejor (Bitácora, 2016, día 56), comparando la asistencia de ambos grupos se puede sostener que en el comportamiento organizacional se aprovechan las fisuras que tiene la estructura organizacional del centro para favorecer ciertas conductas relacionadas con el ausentismo.

Entrando en detalle sobre los aportes docentes relacionados a las actividades de inducción, se tiene que, en relación a la propuesta de ofrecer ideas para discutir los valores institucionales, se observa que algunas docentes entregaron las hojas de trabajo individual incompletas, pero en las hojas (mayor tamaño) donde debían escribir los valores para presentarlos frente al grupo con el fin de seleccionarlos y priorizarlos, si se encuentran más propuestas; de los 13 participantes en II ciclo y materias complementarias (GD2) hubo 9 que no entregaron las propuestas o no participaron (Cuadro 5.2). Habría que profundizar en esta aspecto para conocer porqué el docente deja de participar y no presenta sus propuestas.

En cuanto al otro grupo en que se encontraban las docentes de I Ciclo y educación especial (GD1) de los 14 convocados solo asistieron al taller 8 docentes, los demás presentaron dificultades de diferente índole. Para este grupo fue difícil presentar los valores y priorizarlos porque no dio tiempo ya que se

empezó con algunos minutos de retraso (Cuadro 5.3), comparando con las notas de campo, es de notar que uno de los problemas presentados en la institución es precisamente la impuntualidad en las convocatorias a reuniones, por lo mismo esto podría tener relación con la cultura o la gestión de personal. La participación docente en este aspecto se debilitó cuando el grupo de trabajo (GD1 y GD) se hizo más grande con una participación mínima de la dirección.

Con respecto a la definición de la misión del grupo GD1de, cada uno de los participantes, aportó una definición que luego de ser socializada y en la que se externaron opiniones relacionadas con el tema, finalmente se concretaría una sola para este grupo (Cuadro 5.5). Por otra parte, la participación del grupo GD2 de discusión fue mayor pues de los 12 participantes sólo uno no asistió, pero todos aportaron una definición de misión que una vez comparadas, analizadas y discutidas permitió concretar una sola para este grupo (Cuadro 5.6)

El mismo esquema de trabajo se realizó con la definición de la visión, cada participante del grupo GD1 precisó un concepto que se socializó y finalmente se concreto una sola idea para este grupo (Cuadro 5.8). En cuanto a los resultados para el grupo GD2 hubo un mayor desconcierto pues de los 14 convocados, sólo dos no asistieron y 5 no aportaron una definición propia de la visión, sin embargo, después de la socialización, se obtuvo una definición grupal (Cuadro 5.9).

La definición tanto de la misión y la visión presentaron básicamente un problema de construcción, es decir, la persona docente no está acostumbrada a este tipo de actividades en la que debe redactar ya sea frases, slogans o en este caso

documentos institucionales, lo que supuso un esfuerzo adicional para darle sentido a la redacción por parte de ellos. Salvado el anterior problema, seguidamente, a través de los conceptos de la calidad definidos por ambos grupos, se puntualizó la filosofía de la calidad de la institución (Cuadro 5.10).

Luego, cada docente definió dos objetivos estratégicos y se le pidió que priorizara uno y lo compartiera, a partir de estos se logró definir con los dos grupos de discusión 6 objetivos estratégicos (Cuadros 5.1, 5.2 y 5.7). En cuanto a la misión y visión, se compararon entre ambos grupos, se sacaron coincidencias y diferencias y se concretó una sola definición de cada uno.

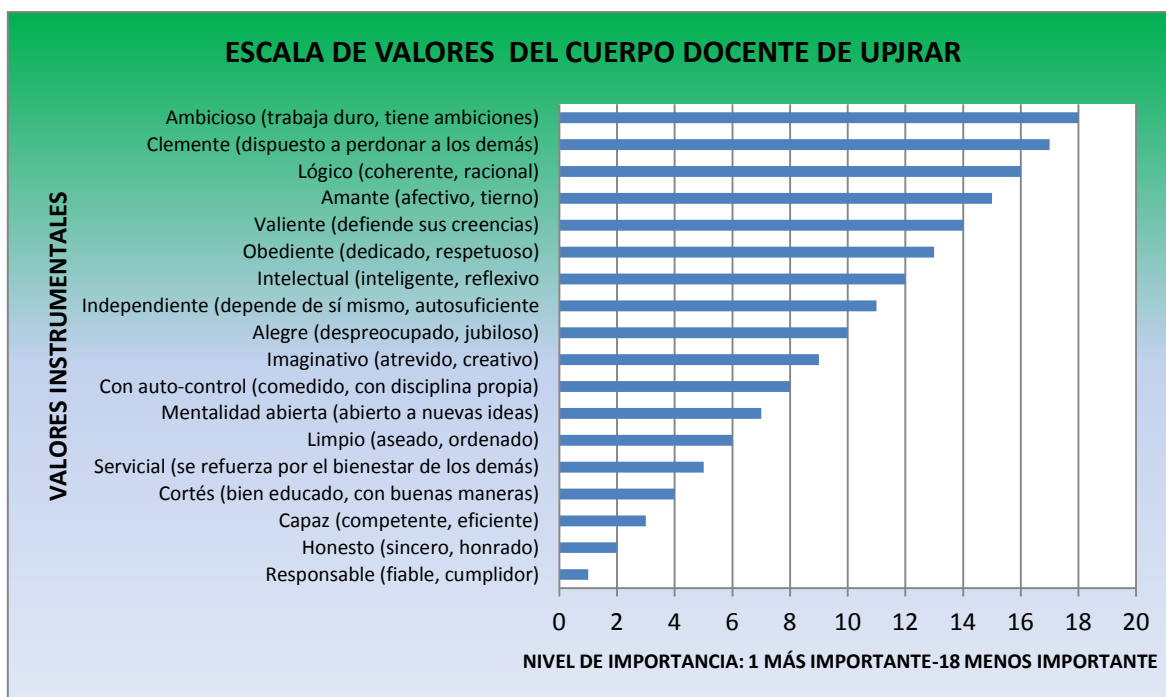
Por último, se establecieron los valores, a partir de lo aportado por los docentes, se priorizaron, se compararon 6 valores de ambos grupos coincidiendo en gran parte. Sin embargo, hubo cinco que no, pero que de alguna manera son complementarios pues los del grupo de II ciclo (formación asertiva, solidaridad, mejorar y autosuficiencia) son complementarios y si se quiere resultan en el “éxito” esperado de los jóvenes (Cuadro 5.1)

Sentadas las anteriores premisas y tras este análisis del comportamiento organizacional, la evidencia señala la necesidad de profundizar más sobre el grado de compromiso de la persona docente, por lo que se hace necesario el uso de otras herramientas, ya que el compromiso varía sustancialmente desde las posiciones individuales donde se detecta grados de compromiso más o menos elevados hasta la integración de grupos donde el compromiso se diluye dramáticamente según la observación de campo.

Con la aplicación de la encuesta de actitudes de Likert (Tabla 4.2) donde se mide la intensidad de la afirmación que, aun cuando no es el espíritu de las investigaciones cualitativas determinar cantidades, arroja como resultado que buena parte del cuerpo docente, estaría de acuerdo con un cambio, pues no lo considera una pérdida de tiempo.

La encuesta de valores de Rokeach, aplicada al personal docente de primaria con los mismos criterios que la encuesta de Likert, se encuentra una tabla de valores heterogénea (Tabla 5.1), sin embargo, al comparar las variables de estratificación de I Ciclo, II Ciclo, materias complementarias (Mat. Com.) y educación especial (Ed. Esp.), se puede observar coincidencias importantes.

Con respecto a la escala de valores manejada por el cuerpo docente se detecta que, en cuanto a los valores instrumentales, la responsabilidad (ser fiable y cumplidor), la honestidad (ser sincero y honrado) y la capacidad (ser competente y eficiente) son los valores que comparten la mayoría de los miembros (Gráfico 4.10).



**Gráfico 4.10 Escala general de valores instrumentales del cuerpo docente**

Antes bien, estos valores entran en confrontación directa con lo estudiado en el campo, la responsabilidad por ejemplo, en el caso de cuidado de recreos, no está presente pues aún cuando existe en la institución un “horario de cuidados de recreos” las docentes no están presentes en su mayoría; obviando el segundo valor y saltando al tercer valor relacionado a la capacidad, no hay duda que las docentes son competentes en sus labores, pero esa competencia se ve afectada por las innumerables interrupciones a los procesos de mediación pedagógica observados a lo largo de la práctica, no es de negar que algo tiene que ver el diseño estructural de la organización educativa.

Para continuar con esta sensible enumeración de hechos, la mayoría de docentes señalan para los valores terminales, que los tres más importantes son en primer



término la seguridad familiar (Gráfico 4.17) seguidamente el respeto por uno mismo (autoestima) como segundo valor terminal en que coinciden plenamente, de ahí derivan muchas de sus formas o maneras de conducirse y, en tercer lugar, la felicidad (Gráfico 4.12) que se traduce en su satisfacción personal, esto se refleja y es posible constatarlo en las entrevistas donde una gran mayoría asegura sentirse cómoda con la institución para la cual trabaja y con sus colegas.

Al contrastar los datos que se obtienen del campo donde el personal docente labora con menores de edad, se entiende por qué la seguridad familiar es un elemento importante, siendo que una gran mayoría son madres de familia.

Cuando se intenta hilar más fino y se comparan los dos grupos de I ciclo y II ciclo se observa en los valores instrumentales (Gráfico 4.11) una gran coincidencia en situar entre los primeros dos lugares la responsabilidad y la honestidad, vale la pena señalar que en los talleres uno de los valores señalados es precisamente el primero; y para los valores terminales (Gráfico 4.12) se ubican la seguridad familiar y el respeto, este último también escogido como uno de los valores importantes para alcanzar la visión institucional. Por lo que la coincidencia entre lo reflejado con esta encuesta de valores y los resultados obtenidos de la discusión es positiva y conveniente, pues la triangulación entre estas dos técnicas valida los resultados y análisis sobre los valores que maneja la comunidad educativa en estudio.

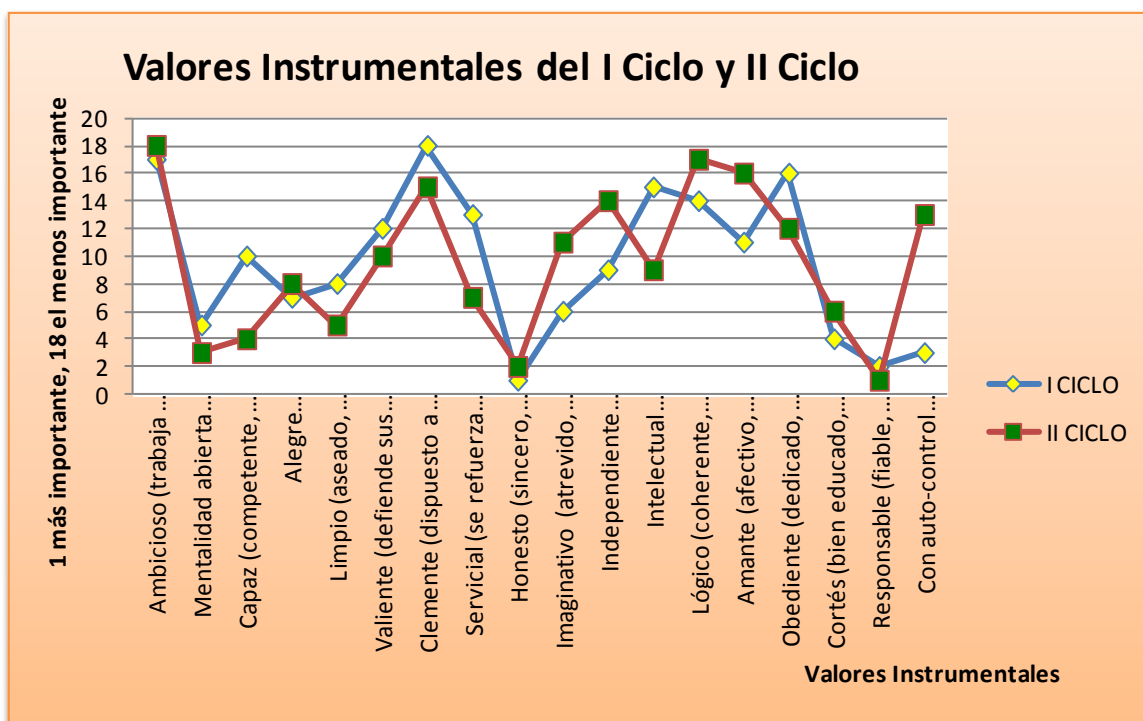


Gráfico 4.11 Valores Instrumentales del I Ciclo y II Ciclo

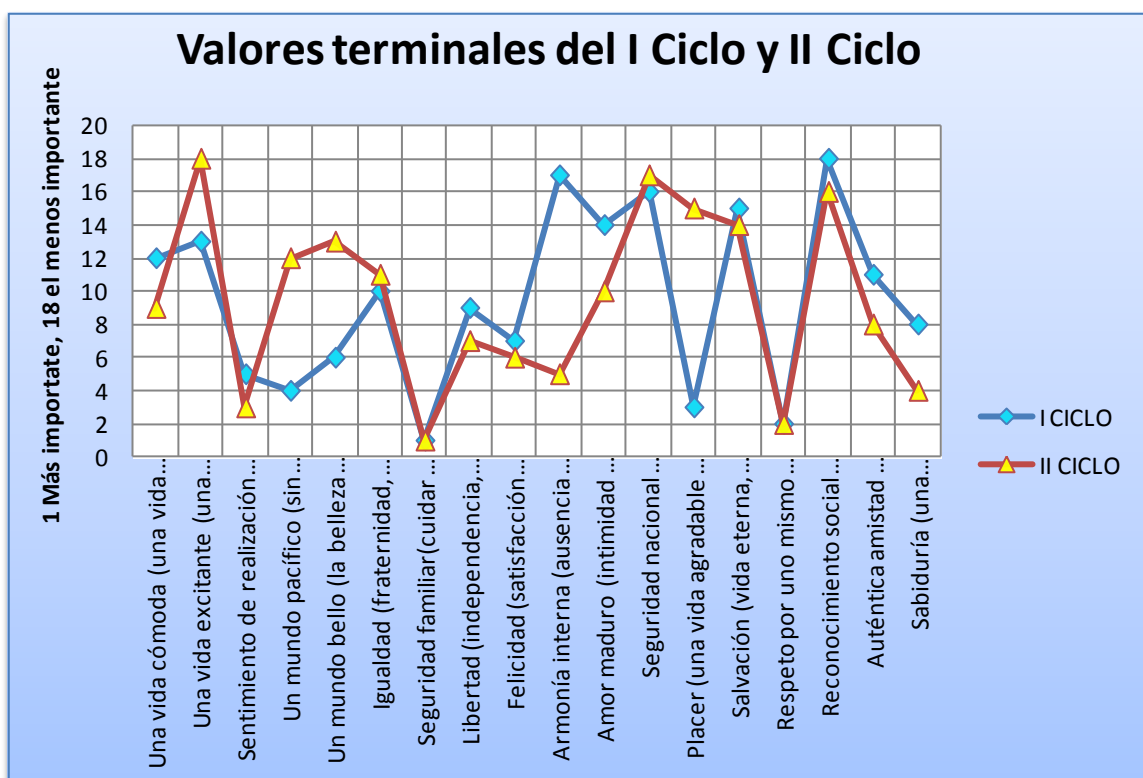
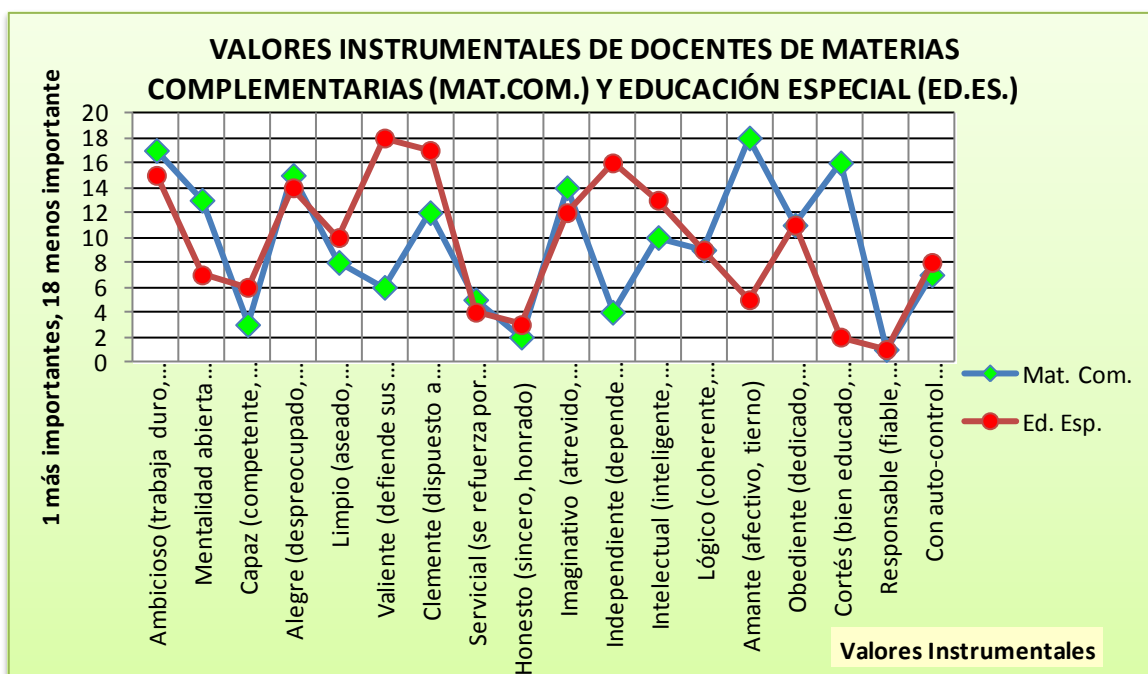
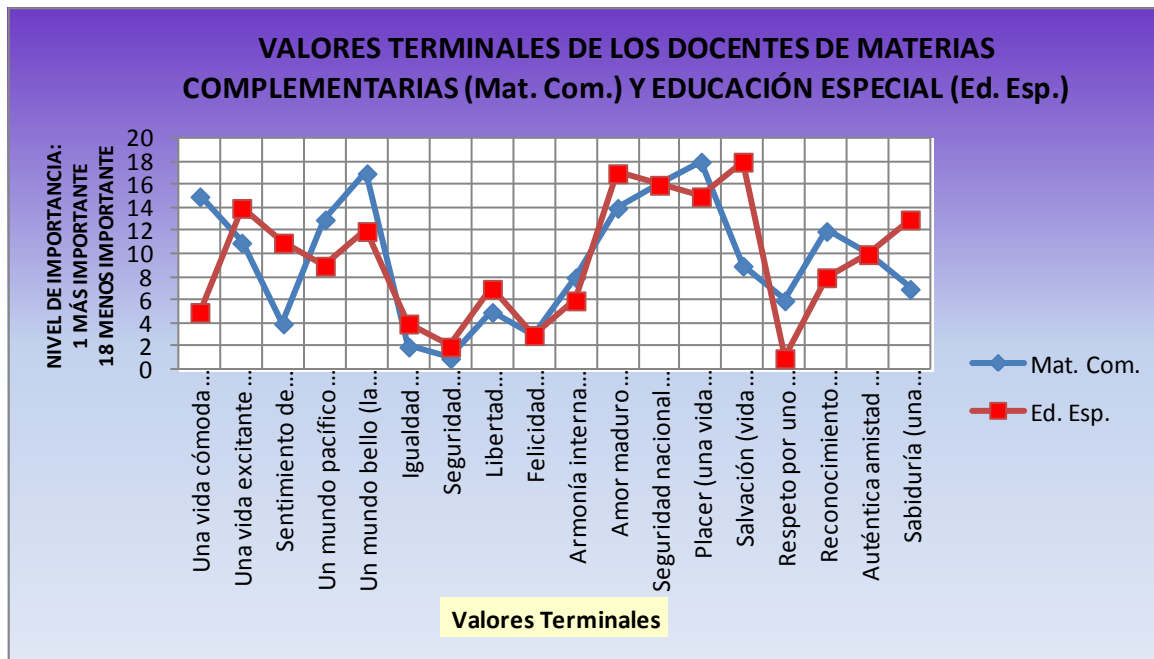


Gráfico 4.12 Valores Terminales del I Ciclo y II Ciclo



**Gráfico 4.13 Valores Instrumentales de docentes de Materias Complementarias (Mat. Comp.) y Educación Especial (Ed. Es.).**



**Gráfico 4.14 Valores Terminales de las docentes de Materias Complementarias (Mat. Comp.) y Educación Especial (Ed. Esp.)**

La seguridad familiar y el respeto son muy importantes de tomar en cuenta, pues precisamente uno de los problemas señalados en las entrevistas, aunque no lo hizo una mayoría, es precisamente que la alteración de los horarios “vienen todos por la mañana” (EPP), por ejemplo, molesta un tanto a las docentes pues se sienten presionadas cuando deben cambiar de manera abrupta un horario, ya que las obliga a tomar decisiones relacionadas con su familia y de alguna manera piensan en el problema que presentan a las diferentes familias de los estudiantes. El respeto, viene a ser otro de los problemas presentados, pues la alteración de los esquemas de trabajo comportan una “falta de respeto” (EPP) a la integridad de cada docente.

La comparación entre los grupos GF(3)Comp y Gf(6)Ed.Esp.(i) es algo más heterogénea, ubican en los primeros lugares a los valores instrumentales de la responsabilidad y la honestidad (Gráfico 4.14) difiriendo en la capacidad y la cortesía, propuesto por el segundo grupo, valores que señalan dimensiones muy diferentes.

Es importante anotar aquí que, el esquema de atención hacia los estudiantes, es diametralmente opuesto, es decir, mientras las docentes de materias complementarias asumen a todos los estudiantes, unos 435 por semana; las docentes de educación especial atienden entre 1 y 6 de ellos cada día, lo que podría afectar la perspectiva en ese sentido. De ahí que es importante observar que los diferentes grupos de docentes caracterizados por las tareas educativas que asumen, supondría un trato específico desde la gestión de recurso humano para cada uno de ellos.

Siguiendo con el análisis, los valores terminales (Gráfico 4.13) para los dos grupos citados, coinciden plenamente en colocar “la felicidad” en el tercer nivel, algo muy curioso si se considera que la mitad de las docentes de materias complementarias no tienen aula y todas trabajan con grupos completos, además, según brota de las entrevistas, han tenido problemas con otras docentes o bien con la administración, mientras que todas las docentes de educación especial gozan de un cubículo y materiales de trabajo, con grupos muy pequeños y con un mínimo de conflictos, principalmente relacionados a la dirección del centro.

En cuanto al primer lugar, los dos grupos ubican valores muy distintos entre sí; para educación especial lo más importante es “el respeto”, mientras que para las complementarias es “la seguridad familiar”; para educación especial “la seguridad familiar” es el segundo valor más importante, mientras que complementarias piensa que es “la igualdad” lo segundo más importante, lo anterior no se contradice con lo estudiado en el campo pues las docentes de complementarias no reciben el mismo trato en algunas de la dimensiones estudiadas.

Cuando se analizan los cuatro grupos (I Ciclo, II Ciclo, Mat. Com. y Ed. Esp.) en cuanto a los valores instrumentales, el gráfico 4.15 muestra la tendencia de marcar la honestidad y la responsabilidad como los valores más importantes, y en cuanto a los terminales el respeto y la seguridad familiar, son los más importantes (Gráfico 4.16) esto envía un mensaje claro en cuanto a que el manejo de las diferentes actividades debe hacerse con base en estos, para tener una buena aceptación de los proyectos que se plantearían. Es importante anotar, desde el estudio documental, que el himno de la institución menciona la “honestidad” entre

sus versos; en cuanto a la responsabilidad, la administración debe considerarla dentro de sus actuaciones ya que es un valor trascendental para las personas docentes.

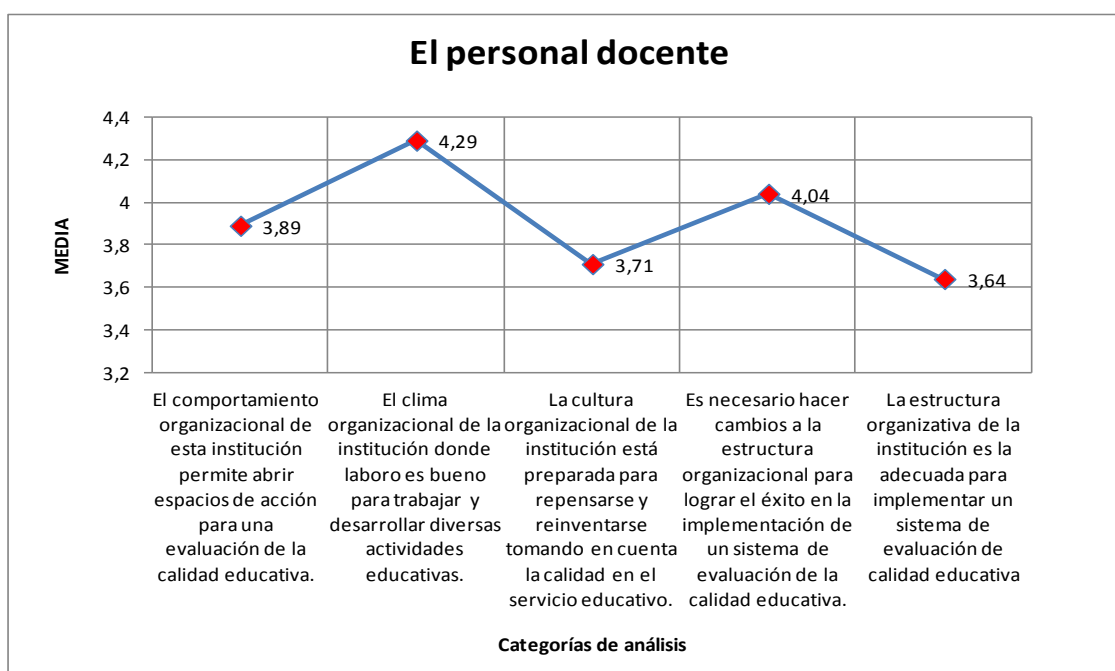
Para más claridad, se anexan los gráficos 4.17, 4.18, 4.19 y 4.20 en la que se puede observar el comportamiento individual de cada participante entrevistado, como se puede ver, la tabla es muy heterogénea en cuanto a los cuatro valores más importantes de esta comunidad educativa.

Siguiendo con el análisis, se ha aplicado al cuerpo docente una pequeña encuesta utilizando la escala de actitudes de Likert (Tabla 5.3) para determinar conductas importantes dentro de la organización educativa. En los análisis, se puede observar cómo percibe el docente en general su centro de trabajo (Gráfico 4.21). Cada una de las categorías de este estudio se sometió a este escrutinio para definir un poco más el modo en que el personal docente percibe su contexto de trabajo y participa de los procesos que en él se suscitan.

*“El comportamiento organizacional”* con una media de 3.89 general si se le considera para iniciar una implementación de procesos de calidad; en la estratificación de variables, se puede observar que el grupo de las docentes de materias complementarias alcanza la media más baja de 3,7 y las docentes de I ciclo la más alta en un 4,42; es decir, una diferencia de 1,25 esto podría deberse a la cantidad de estudiantes que cada grupo atiende, pues mientras las docentes de I ciclo atienden un grupo de alrededor de 25 estudiantes, las docentes de materias complementarias deben atender por semana a mas de 400 estudiantes. Además,

como se señaló, el grupo de complementarias ha tenido más problemas que el otro grupo.

Pese a lo anterior, “*el clima laboral*” es bastante fuerte y equilibrado, pues representa una media que indica un grado de 4,29, pero según el cuadro no. 1, los procedimientos para fortalecer el clima laboral deberían inclinarse hacia las docentes de materias complementarias en las que se registra la media más baja (3,67). En cuanto a “*la estructura organizacional*”, una media de 4,04 considera que es necesario hacer cambios para lograr el éxito en la implementación, a diferencia de la estratificación, en que educación especial (4,83) está más favorable a esta afirmación que el II Ciclo con un 3,7, pues se distancian en 1,3 (Tabla 5.4) y una media de 3,64 considera que la estructura es la adecuada para este procedimiento.



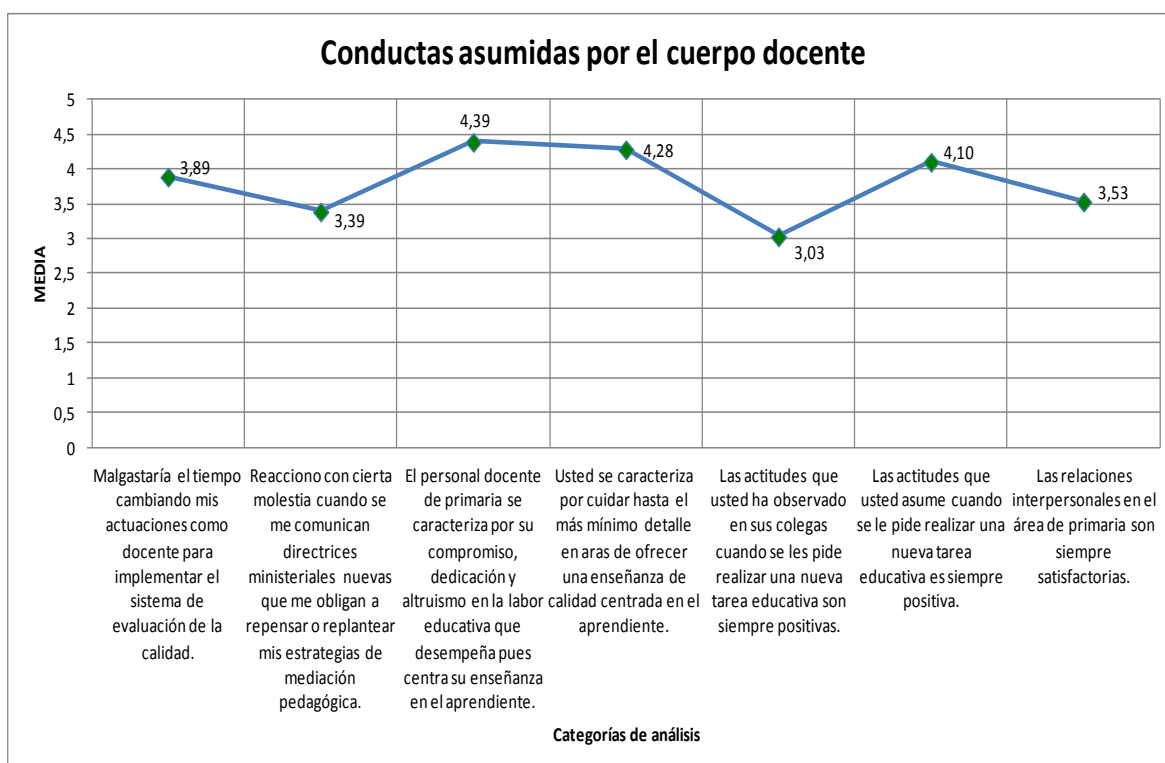
**Gráfico 4.21 Comportamiento, clima, cultura y estructura organizacional**

Con respecto a las *“conductas asumidas por el cuerpo docente”* (Gráfico 4.22), el punto más bajo que registra la media es 3,03 una postura si bien es cierto, en el “umbral” positivo, pero que en el análisis de estratificación los grupos de materias complementarias y educación especial presentan una media de 2,33 (Tabla 4.4) en la que se manifiestan estar en desacuerdo con la afirmación *“las actitudes que usted ha observado en sus colegas cuando se les pide realizar una nueva tarea educativa son siempre positivas”*; la percepción en este sentido, se contrasta con el tipo de relaciones interpersonales, que se dan en el área de primaria según la observación de campo, ya que la satisfacción llega apenas a una media de 3.53, registrando el punto más bajo 3 el grupo de docentes de complementarias, grupo que, como se ha dicho, ha presentado un mayor número de quejas en este sentido. (Tabla 4.4)

En cuanto a *“malgastar el tiempo cambiando las actuaciones”* (media general 3,89) y de *“reaccionar con cierta molestia cuando se comunican directrices ministeriales que obligan a repensar o replantear [sus] estrategias de mediación pedagógica”* (media general 3,39) las docentes tienen una postura desfavorable ya que esta última afirmación se apoya en los resultados de las entrevistas, en el sentido de que las colegas docentes han expresado que las directrices son guías que orientan la labor docente; pero el grupo de I Ciclo, registra una media de 2, en la estratificación, lo que significa que está de acuerdo con la afirmación; para el II Ciclo le es indiferente y para los grupos de materias complementarias y educación especial están en desacuerdo por lo que la tabla representa bastante heterogeneidad (Tabla 4.4).



En cuanto a las subcategorías relacionadas “*al compromiso hacia el estudiante*” (media gral. 4,39), en “*cuidar los detalles para ofrecer una calidad centrada en el estudiante*” (media gral. 4,28) y de “*las actitudes positivas que se asumen cuando se le solicita realizar una tarea*” (media gral. 4,10) se detecta que las docentes tienen una percepción muy buena, esto se convierte en una fortaleza necesaria para aplicar procedimientos de mejora continua y que debe ser tomada en cuenta en la matriz FODA, de esta manera aprovechar las relaciones entre docentes que son siempre satisfactorias para el trabajo en equipo (media de 3,53)



**Gráfico 4.22 Actitudes docentes en su jornada habitual**

En todo caso, no hay que ignorar que existe en las variables de estratificación, entre las docentes del I Ciclo y las docentes de complementarias, una diferencia de 1,68 puntos. Esta tendencia, inclusive, se refleja en los otros grupos; para las

docentes de complementarias, la afirmación de que el personal docente “*se caracteriza por su compromiso, dedicación y altruismo en la labor educativa*” no es tan importante pues se manifiesta indiferente (Tabla 5.4. p. 266).

En cuanto al “*cuido de los detalles para ofrecer una enseñanza de calidad*” y de “*observar actitudes siempre positivas*”, es de nuevo que el grupo de docentes de materias complementarias manifiesta indiferencia hacia la primera subcategoría (3,33) y estar en desacuerdo para la segunda (2,33) (véase Tabla 5.4).

En cuanto a la categoría de “*la gestión educativa*” (Gráfico 4.23) las diferentes subcategorías que la componen se ubican en posición favorable, pero en relación a las otras categorías tiene una media más baja. Cuando se inquiriere al educador para que señale si la “*gestión alcanza las expectativas esperadas*”, las docentes se encuentran en una media de 3,6 (una de las más bajas en este categoría junto con “*la habilidad verbal*” y “*la gestión del talento humano*”), en la estratificación el grupo de docentes de materias complementarias se encuentra en la media de 2,83 es decir, están en desacuerdo con la afirmación, esto significa que la dirección debe iniciar un proceso de mejoramiento para fortalecer las relaciones con este grupo de docentes en particular.

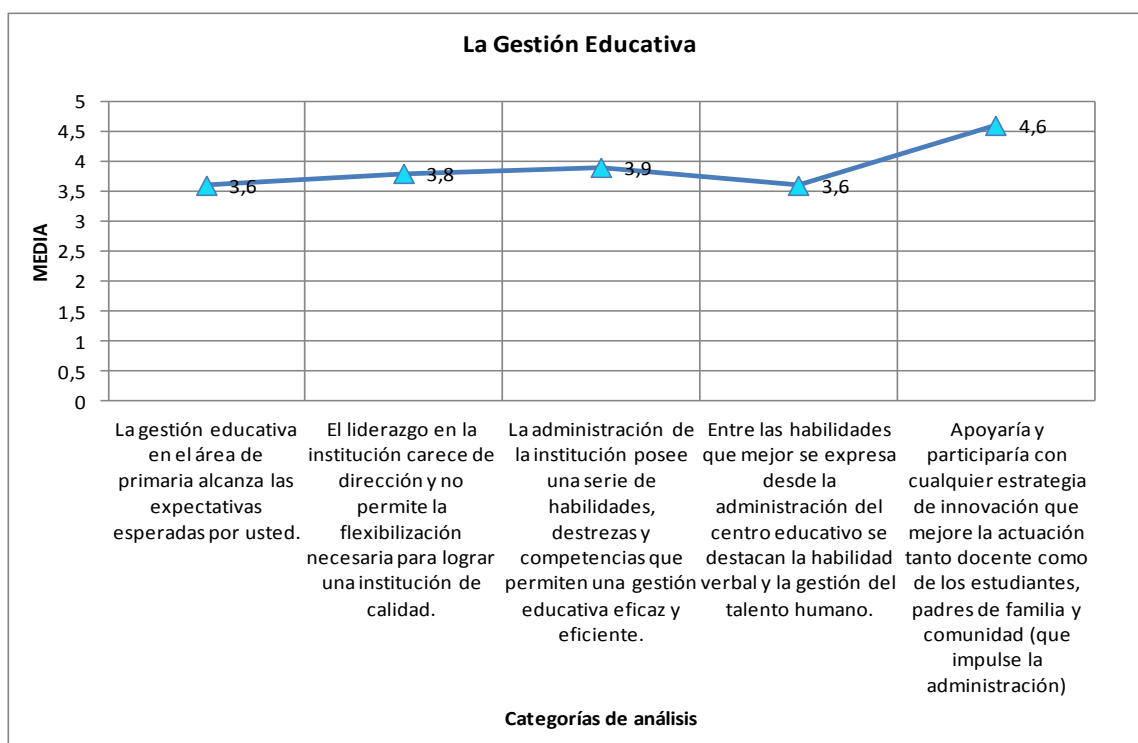
Siguiendo con el estudio en cuanto a suponer que “*la gestión carece de liderazgo y flexibilización*”, una mayoría piensa que esto no es así: en la escala global 3,8 de los docentes consideran la afirmación desfavorable; en cuanto a la estratificación, el nivel más bajo lo registra las docentes de materias complementarias con un 3,33 casi acercándose a estar de acuerdo con la afirmación, seguida de un 3,56

del II ciclo; las docentes de educación especial registran la media más alta (4,67). Es curioso que entre las docentes de I Ciclo y las de II Ciclo haya variaciones significativas, según la observación de campo algunas maestras permanecen por muchos años en los mismos ciclos y fue el grupo de II Ciclo las que mostraron mayor grado de resistencia en los talleres ejecutados, a otras docentes las cambian con mayor regularidad.

Siguiendo con la discusión, una media de 3,9 de educadores “*considera que la gestión posee habilidades, destrezas y competencias que le permiten una administración educativa eficaz y eficiente*”. Nuevamente en el grupo de docentes de complementarias se registra la media más baja con un 3,17 mientras que los demás grupos sobrepasan y oscilan entre el 4 y el 4,22 (Gráfico 4.23).

Llama la atención que en la afirmación “*entre las habilidades que mejor se expresa desde la administración del centro educativo se destacan la habilidad verbal y la gestión del talento humano*” la media tiende a bajar a 3,6 lo que apoya el estudio de campo y algunas de las entrevistas en que las docentes expresan cierta insatisfacción en este sentido; en este discurso y a partir de la estratificación (Tabla 5.5, p. 265) el grupo de las materias complementarias registran la media más baja con un 2,83 seguido del grupo de educación especial y de I ciclo (3,67 y 3,71 respectivamente). Los anteriores datos sugieren que este aspecto debe ser trabajado por la administración para que, como facilitadora de los procesos de mejoramiento educativo, goce de una mejor condición y aceptación entre el personal docente.

Otra fortaleza muy importante con la que cuenta el centro educativo es que las docentes si estarían dispuestas a *“apoyar y participar en “cualquier estrategia de innovación que mejore la actuación”* de los agentes educativos pues la media se ubica entre el 4,44 hasta el 4,83 considerándose muy alta.



**Gráfico 4.23 Gestión educativa y liderazgo en relación al cuerpo docente**

Para evaluar los alcances del proyecto de sensibilización (Gráfico 4.24) en cuanto a la *“toma de conciencia sobre los procesos de calidad educativa”* y una vez implementado éste, la percepción docente se traduce en los siguientes resultados: se observa que las docentes en una media de 4,1 *“logran alcanzar, según su criterio, niveles de calidad”* a partir de un buen desempeño docente sacando provecho de los estudiantes, pero el grupo de las materias complementarias registra una media más baja (3,17), el II Ciclo y Educación Especial son similares (4,33) y el I ciclo es algo más bajo (4,14) a pesar de que estas pequeñas

variaciones son mínimas, si es importante que la administración ponga atención en las diferencias por grupos de docentes, para desarrollar un mejor control de los procesos de inducción a los sistemas de calidad.

Lo anterior se respalda con la *“percepción de sentirse bien laborando para el MEP”* aunque con una pequeña baja en el I Ciclo (3,85). En cuanto a su *“satisfacción laboral en la institución”* el grupo que registra un nivel bajo es el de materias complementarias (3,67), los demás se ubican entre 4,28 a 4,5 (ambas categorías en la Tabla 5.6, p. 268)

También se detecta un mismo nivel de compromiso con los proyectos de la institución. En contraste, con la afirmación de si *“se sienten agobiados por venir a trabajar a su institución”* una media de 4,1 califica este criterio de manera desfavorable, siendo el grupo de educación especial el que expresa una posición indiferente.

En el caso del criterio de *“si percibe que no se siente bien en ese trabajo no toma ninguna acción al respecto”* la media baja un poco hacia el 3,8 manteniendo una posición entre indiferencia y desfavorable a esta afirmación y un criterio más o menos unificado en la estratificación, lo anterior sugiere la posibilidad de que las docentes estén tomando acciones para resolver los problemas que se le presentan, actuación que puede ser aprovechada para potenciarla en los equipos de trabajo en los que se suele ocupar que los miembros tengan la capacidad de resolver problemas.

En el criterio *“su satisfacción laboral se ve afectada por el nivel de relación que mantiene con la administración”*, la media general se ubica en 3,6 pero el nivel más bajo lo registran las docentes de materias complementarias (2,83) lo que la posiciona en el nivel de estar de acuerdo con la afirmación, seguido del I Ciclo (3), de educación especial (3,83) y del II ciclo manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación con una media de 4,44; que interesante que el II ciclo se distancia de los demás grupos.

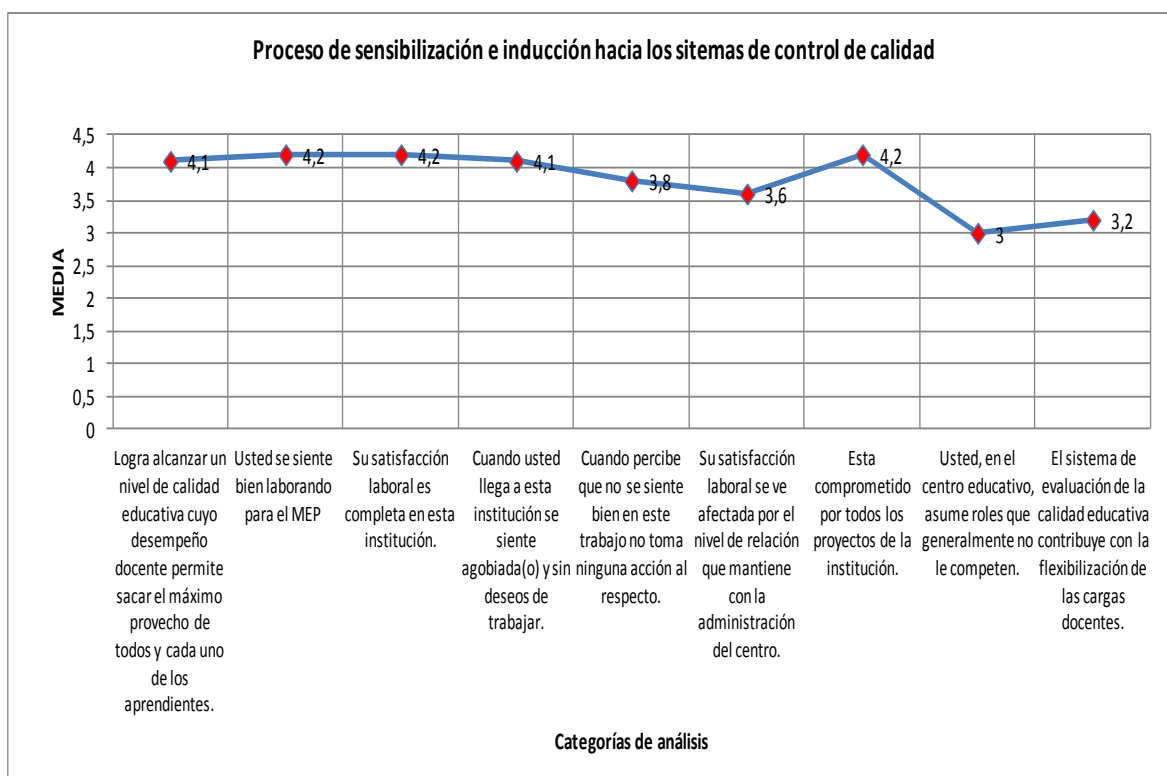
Se observa entonces que existe una gran diferencia entre 2,83 de complementarias y el 4,44 del II ciclo. Empero, se deduce de este análisis que, en un eventual trabajo de la administración con I ciclo y complementarias, se requerirá de una intervención para mejorar el aspecto de las relaciones, lo que supone idear un procedimiento de mejoramiento que incluya actividades para fortalecer la relación entre la dirección, el grupo de I ciclo y el grupo de materias complementarias.

En cuanto a estar *“comprometido con todos los proyectos de la institución”*, los criterios son muy parejos, pero es el grupo de materias complementarias quienes registran una media más baja de 3,67 (Tabla 5.6, p. 268).

Al criterio de si asumen *“roles que generalmente no le competen”* la media de 3 queda como una posición ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, pese a esta postura indiferente, según las entrevistas algunas docentes señalaron que en efecto existen compañeras que asumen estos roles distorsionados, o bien, suponer que la afirmación fuese muy abierta y las docentes entendieran que los

roles asumidos se referían a ser “mamás” sustitutas de los estudiantes o alguna otra cuestión.

Los mismo se puede señalar para el criterio *“el sistema de evaluación de la calidad educativa [podría] contribuir con la flexibilización de las cargas docentes”*, persiste en este sentido, una grado de incertidumbre dado que la media se centra en 3,2 (ni favorable ni desfavorable) con una baja de 2,83 para el grupo de materias complementarias seguido del grupo de I ciclo con 3, II ciclo con 3,44 y educación especial con 3,67, este sería uno de los procedimientos de mejoramiento más importantes que la administración debiera llevar a cabo, pues la percepción en este sentido no es tan favorable y más bien es indiferente.

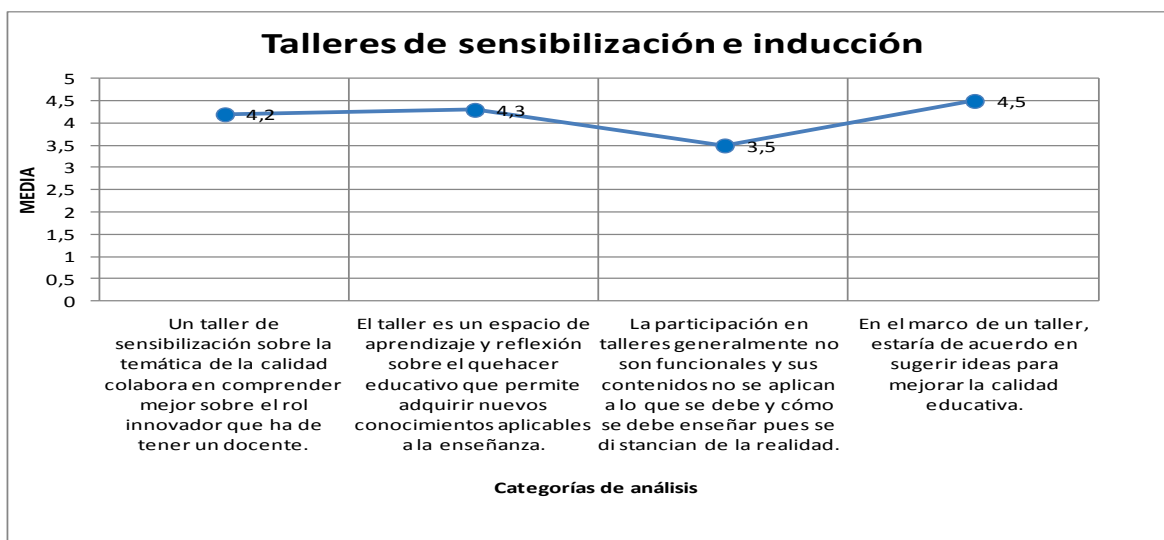


**Gráfico 4.24 Satisfacción, compromiso y calidad en los procesos de mejoramiento educativo.**

En la categoría sobre *“entender el rol innovador que debe tener un docente tras recibir un taller de sensibilización”*, el cuerpo docente de primaria percibe que los talleres cuyo tema giraría en la calidad educativa pueden ayudar a comprender esta temática con una media de favorable de 4,2, pues lo consideran que si son *“espacios de aprendizaje y reflexión”* para aplicar conocimientos nuevos a los procesos de enseñanza-aprendizaje (media de 4,3) y en la sub categoría de si *“estaría de acuerdo en sugerir ideas para mejorar la calidad educativa”* la media se dispara hacia un 4,5; lo que permite entrever la predisposición de las docentes en colaborar con los procedimientos necesarios.

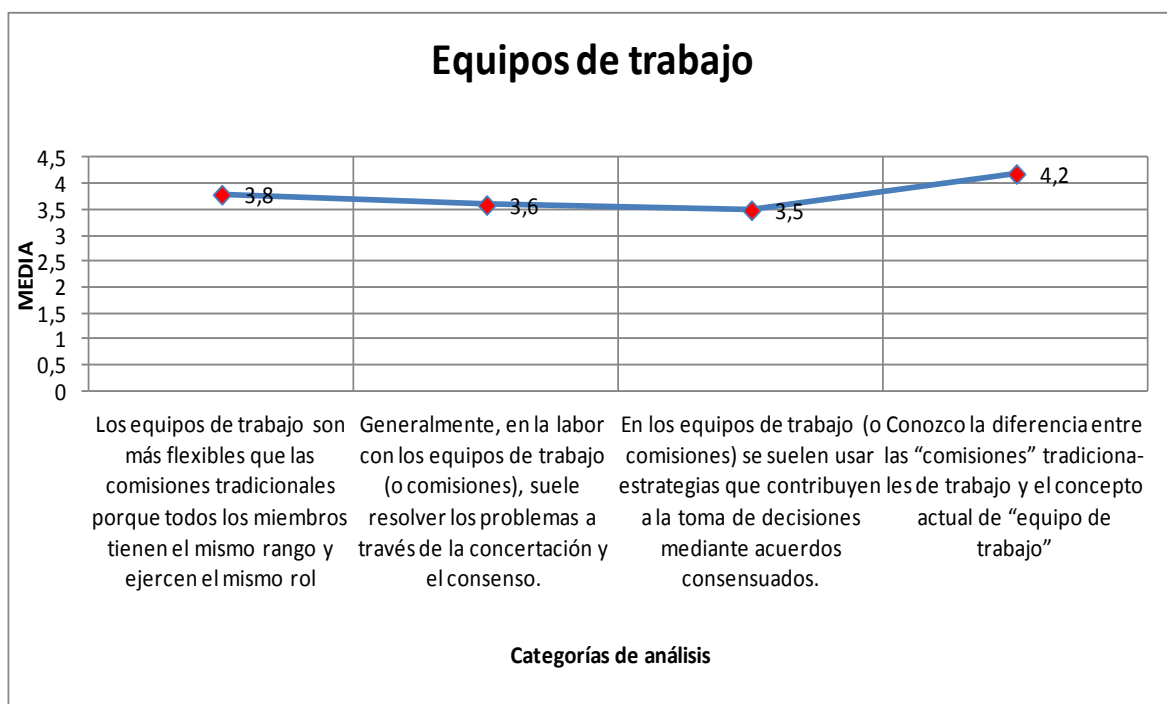
Lo anterior se ve respaldado también por la posición desfavorable que tienen con respecto al criterio *“la participación en talleres generalmente no son funcionales y sus contenidos no se aplican a lo que se debe y cómo se debe enseñar pues se distancian de la realidad”* (Gráfico 4.25), siendo que en el nivel de estratificación los grupos permanecen bastante homogéneos (Tabla 5.7, p. 269). En cuanto a la categoría de si *“estaría de acuerdo en sugerir ideas para mejorar la calidad educativa”* la media sube 4.5 lo que ejemplifica la disponibilidad de la persona docente en participar de una manera creativa para el mejoramiento de la calidad.





**Gráfico 4.25 El taller como medio idóneo para la sensibilización hacia la temática de la calidad**

En cuanto a la categoría relacionada con “*los equipos de trabajo*” que alcanza la media de 3,6 (Gráfico 4.26), en la subcategoría sobre la percepción de que “*los equipos de trabajo son más flexibles que las comisiones tradicionales*” se considera en 3,8 la media general; para la subcategoría de que en los equipos de trabajo la “*resolución de problemas se da a través de la concertación y el consenso*” la media es de 3,6; en cuanto a que por “*usar estrategias que contribuyen a la toma de decisiones mediante acuerdos consensuados*”; la media baja un poco hacia 3,5 si se considera esta media como una posición favorable pero, sí llama la atención que es la media más baja de la escala, entonces se debe garantizar no solo la participación de los docentes en estos equipos sino que el gerente educativo debe utilizar estrategias que preparen a los docentes a tomar acuerdos en consenso; y aprovecharse de que el docente si reconoce la diferencia de concepto de equipo de trabajo con respecto a las comisiones tradicionales cuya media es superior a las demás en un 4,2.



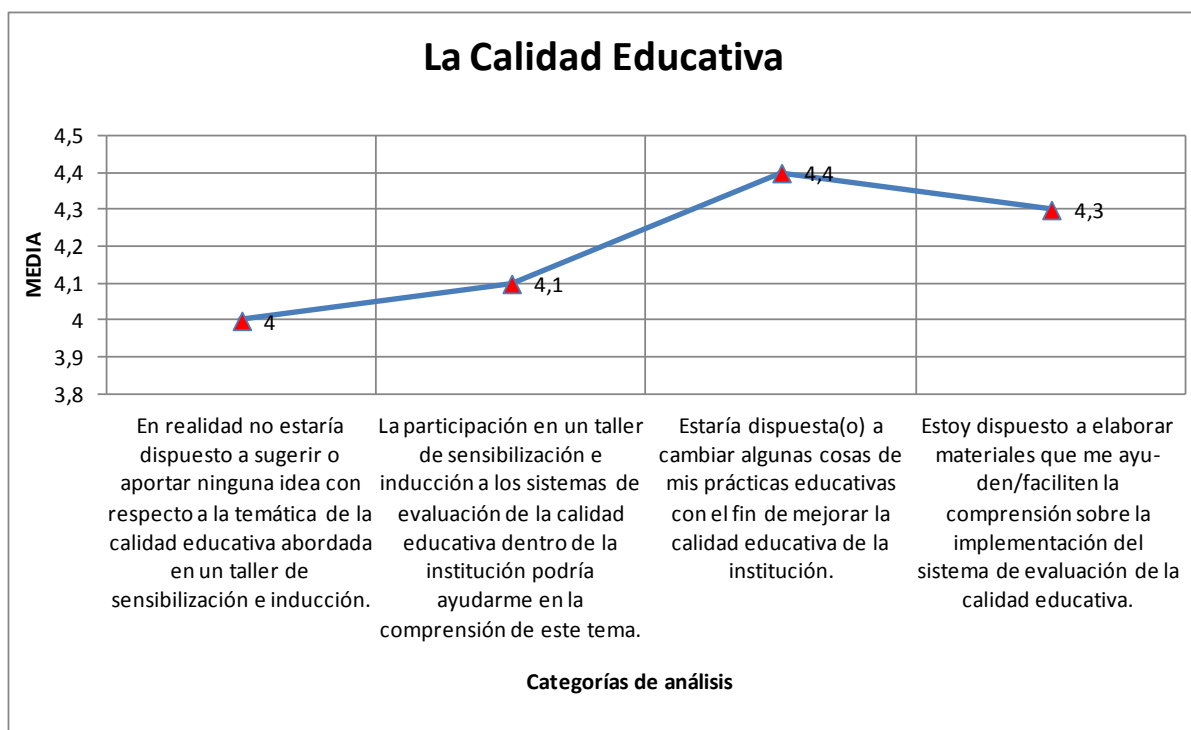
**Gráfico 4.26 Hacia los equipos de trabajo**

El gráfico 4.27 nos muestra la categoría de *“calidad educativa”* que alcanza la media más alta de 4,4 cuando señalan las docentes que estarían dispuestas a *“cambiar algunas cosas de [sus] prácticas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa de la institución”* aún cuando, según las entrevistas las docentes piensen que hacen un buen trabajo y lograr alcanzar buenos niveles (Gráficos 4.22 Y 4.24).

Siguiendo con la categoría anterior de *“la calidad educativa”*; en las subcategorías sobre *“no estar dispuesto a sugerir o aportar alguna idea con respecto a la temática de la calidad educativa abordada en un taller”*, muestra una posición desfavorable hacia una media de 4 para esta afirmación de todo el grupo consultado; el grupo de II ciclo y de educación especial se muestran con una posición desfavorable con la afirmación (3,84), mientras que el grupo de I ciclo y

de materias complementarias tienen una posición parecida (3,5), pero existe una diferencia de más de 1,33 punto de las materias complementarias (3,5) en desacuerdo, con respecto a educación especial (4,83) muy en desacuerdo, asunto que debe ser atendido por la administración para el caso de materias complementarias.

En cuanto a la posibilidad de que un taller de sensibilización e inducción podría ayudarles en comprender el tema, la media muestra una posición favorable (4,1), y en cuanto a la participación de elaborar materiales que ayuden y faciliten la comprensión del tema a las personas docentes, se está de acuerdo con una media de 4,3. Lo anterior significa que el personal docente está dispuesto a participar creando situaciones que le ayuden a comprender la temática tratada.



**Gráfico 4.27 Hacia el mejoramiento educativo**

Las tres últimas subcategorías de la Tabla 4.8 sobre la “*participación de talleres para comprender el tema de la calidad*”, de “*cambiar algunas cosas de las prácticas educativas*” y de “*elaborar materiales para implementar el sistema de evaluación de la calidad*” con el fin de mejorar; registra una media de 4,2 en los tres criterios; en los análisis de estratificación, la tabla muestra un balance bastante homogéneo en los criterios, lo que conduce a pensar que el personal docente si estaría dispuesto a realizar los cambios necesarios para implementar un sistema de aseguramiento de la calidad educativa, empero, lo anterior contrasta con las observaciones de campo en que algunas personas docentes no asumían ciertas tareas que la administración solicitaba.

	CRITERIOS	I CICLO	II CICLO	MAT. COMP.	ED. ESP.	GENERAL
EQUIPOS DE TRABAJO	Los equipos de trabajo son más flexibles que las comisiones tradicionales porque todos los miembros tienen el mismo rango y ejercen el mismo rol	3,42	3,56	4,83	4	3,8
	Generalmente, en la labor con los equipos de trabajo (o comisiones), suele resolver los problemas a través de la concertación y el consenso.	3,71	3,56	3,83	3,5	3,6
	En los equipos de trabajo (o comisiones) se suelen usar estrategias que contribuyen a la toma de decisiones mediante acuerdos consensuados.	3,14	3,44	3,83	3,67	3,5
	Conozco la diferencia entre las “comisiones” tradicionales de trabajo y el concepto actual de “equipo de trabajo”	3	4,22	4,5	4,67	4,2
CALIDAD EDUCATIVA	En realidad no estaría dispuesto a sugerir o aportar ninguna idea con respecto a la temática de la calidad educativa abordada en un taller de sensibilización e inducción.	3,85	4,44	3,5	4,83	4
	La participación en un taller de sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad educativa dentro de la institución podría ayudarme en la comprensión de este tema.	4,14	4,44	4,17	5	4,1
	Estaría dispuesta(o) a cambiar algunas cosas de mis prácticas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa de la institución.	4,28	4,22	4	3,67	4,4
	Estoy dispuesto a elaborar materiales que me ayu-den/faciliten la comprensión sobre la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa.	4,4	4,22	4	5	4,3

**Tabla 4.8. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relación a los equipos de trabajo y la calidad educativa. Las posiciones extremas se señalan en rojo.**

Apoyándose el análisis en el criterio 4 del gráfico 4.25; el criterio número 7 del gráfico 4.24 y el criterio número 5 del gráfico 15, la propuesta de sensibilización logra el objetivo de fortalecer la percepción hacia la construcción de una escuela de calidad, si se toma en cuenta que desde las entrevistas y los grupos focales las docentes manejaban un criterio muy heterogéneo y algunas veces negativo sobre lo que es la calidad y lo que debe entenderse de ésta, es bueno pensar que la institución goza de un momento en su historia en la que puede proceder a aplicar e instituir el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación SNECE con éxito.

Por otra parte, la percepción del clima laboral, en relación con los conflictos, depende de dos factores: la personalidad del docente y sus actuaciones e interrelaciones con los demás afectados por una saturación de actividades sin un planeamiento ni control adecuado. Entonces, para que las docentes puedan ejercer su liderazgo dentro del aula, es muy importante que estas sientan que los problemas habituales que tiene la institución son enfrentados y manejados a través de protocolos de acción que eventualmente eliminen o minimicen la situación presentada. Para ello, dichos problemas o dificultades, deben ser identificados y tratado bajo sistemas de control, porque se ha observado que estos problemas se presentan regularmente en la institución, sin que haya ningún proceso de intervención que los regule.

Como se infirió a lo largo del trabajo, el docente espera que un agente externo resuelva muchas de las falencias que existen en su mediación pedagógica o

problemas de clase, brindándoles las herramientas necesarias con ideas u orientaciones.

Sin embargo, ante ciertas directrices ministeriales que pretenden regular esos espacios no todas las docentes las acatan, y si lo hacen es sin entender su propósito, o bien, se sienten agobiados por la cantidad de instrucciones que reciben, esto se debe a la falta de articulación entre los diferentes solicitudes que se le brindan, entonces, la administración no debe simplemente “bajar” la información a los docentes debe acompañarla con una reflexión o instrucción escrita del director que propicie un acercamiento del docente a una participación activa más que a una “imposición”.

En todo caso, las directrices ministeriales son hechos complementarios a las cargas administrativas de los docentes que ayudan, guían, informan y orientan a éste y, en el mismo sentido, las actividades extracurriculares son consideradas como cargas administrativas cuyo propósito es educar y orientar a los estudiantes en temas de interés y fortalecer algunos procesos áulicos e institucionales.

Acaece, no obstante, que para el claustro docente la administración informe sobre el sentido y pertinencia del uso la documentación solicitada en algunas actividades tanto áulicas como institucionales, esto con el fin de que el docente no piense en un aumento del “papeleo”, sino que es parte del control necesario para justificar debidamente los logros obtenidos para garantizar estándares de calidad, es decir, la regulación ha de estar necesariamente justificada con una breve inducción del tema.

Otro aspecto fundamental que debe ser tratado y resuelto o al menos intervenido sistemáticamente, relacionado con lo anterior, es que se debe considerar los tiempos de clase, ya que existe una queja casi general de que el tiempo es el problema de primera mano que tienen los docentes pues se ven obligados a cumplir con objetivos educativos; pero las innumerables actividades extracurriculares que se desarrollan fuera de aula imposibilitan el abordaje de los temas, aunado a esto, se encuentran el manejo de la papelería que es una actividad propiamente administrativa y que requiere de tiempo.

También, uno de los aspectos a tomar en cuenta por la administración es que esta debe considerar la pertinencia e importancia de cierta documentación para que sea valorada adecuadamente por el docente y que no sea evadida, mal elaborada o presentada de manera incompleta por éste debido a la sobrecarga de trabajo.

Es por ello que, volviendo al manejo del papeleo en el aula por parte del docente y en referencia al manejo de las adecuaciones curriculares, debe hacerse buscando la racionalización en el uso de documentos para que no se conviertan en impedimento en la mediación pedagógica; debe establecerse un equilibrio entre las acciones administrativas realizadas por el docente en función de la mediación pedagógica y evitar el sobrecargo de funciones que no corresponden precisamente al cuerpo docente, principalmente aquellas actividades extracurriculares emanadas de otras entidades gubernamentales.

Retrocediendo ahora un poco, muchas de las actividades que se manda realizar en las escuelas (y que competen a otros organismos) caen sobre los procesos

educativos pues se pretenden hacer muchas cosas, por lo que se dificulta manejar mejor las cargas administrativas lo que provoca estrés en el docente y que éste proceda a obviar algunas de ellas o asumirlas con la consecuencia de manifestar estados de agotamiento.

La percepción que tiene el docente es que ciertas directrices no se coordinan entre sí y que de alguna manera se desligan de la realidad de los centros educativos pues no existe un plan de consulta que tome en cuenta el criterio de los educadores. Al no contemplar la realidad áulica las autoridades ministeriales no se dan cuenta que no existe ni el tiempo ni el espacio para la aplicación de algunas de ellas, aún cuando se reconoce que éstas guían la labor docente.

Otra advertencia que sale al paso es que la inexistencia de un proyecto institucional que facilite la “migración” entre un programa antiguo y el vigente es evidente pues las docentes se ven enfrentadas a una dinámica muy desigual con respecto a la mediación pedagógica donde se solicita clases más interactivas con el alumnado pero a la vez enfrentada a una evaluación arcaica si se quiere pues está basada en pruebas escritas no relacionadas a las actividades lúdicas constructivistas puestas en marcha en las aulas, tal evaluación, se desfasa de las nuevas realidades y paradigmas educativos presentados por el mismo programa vigente, lo que perjudica hasta cierto punto la labor docente coartando su mediación pedagógica y el desempeño final de los estudiantes.

En conclusión, la racionalización y control en el uso de la documentación que ingresa a la institución, conviene ser tratada a través de una inducción necesaria



sobre los contenidos que se pretenden cumplan y ejecuten los docentes, incluidos los sistemas de control de la calidad en el servicio educativo con una garantía adecuada en la administración del mismo; con ello se asegura que su formalización sea practicada por los docentes como parte de una labor de cuidado y esmero, evitando estados de agotamiento o estrés debido a la incertidumbre, y a la vez, optando por distanciarse de actitudes negativas que desfavorecerían un adecuado control.

Este largo rodeo conduce a indicar las siguientes categorías emergentes en que el personal docente de la UPJRAR presenta una recarga laboral significativa que se manifiesta en varios sentidos, por un lado, se ubican las *cargas administrativas* (papeleo, documentación, informes, planes remediales, etc.) y el *recargo de funciones* relacionadas a *equipos de trabajo* (comités) y otras actividades de la institución (actos cívicos, ferias, festivales, días festivos, actividades extracurriculares); los *programas sobrecargados o desfasados*, en donde existe una disfuncionalidad entre lo que se solicita para el trabajo áulico (trabajo cotidiano, tareas, prácticas, proyectos) y lo que se pide para la evaluación (pruebas escritas), agudizado por los constantes *cambios, modificaciones y suspensiones al horario* todo lo anterior incide de manera negativa en los resultados y alcances de su mediación pedagógica.

## **4.2 PROPUESTA**

### **4.2.1 Planificación de la práctica dirigida**

Después de la anterior exposición sumaria sobre el estado de cosas, la propuesta se reveló como una necesidad imperiosa para intervenir en un sistema que requiere un trato especial hacia el docente, un docente que está dispuesto a cambiar (Cuadro 4.2) pero que necesita más información para entender de qué modo un sistema de evaluación de la calidad pueda influir en sus prácticas educativas y mejorarlas continuamente y con ello asegurar la calidad del servicio, pero sin sentirse agobiado, de paso, por considerarlo una actividad obligatoria adicional a sus funciones.

La respuesta a la pregunta de ¿cuál es la necesidad de ejecutar un proyecto de sensibilización?, con los anteriores antecedentes, condensa de manera oportuna los dos aspectos a concretar para el estudio: el diagnóstico de la institución, que ha sido explicado ampliamente y la misma propuesta de intervención que finalmente se concretaría en apoyar la creación de un procedimiento de sensibilización e inducción que, apoyado en el MECEC, comportaría un apoyo de invaluable cálculo pues estaría siendo sustentado y vitalizado por la experiencia de campo, dando como resultado la construcción del Plan Estratégico Institucional para el 2018.

Siguiendo las referencias anteriores, la propuesta de intervención se enfocó primeramente en el talento humano, es decir, en “considerar a las personas como el principal activo de una organización” tomando en cuenta que “el éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el potencial, talento y

capacidades de las personas y del trabajo en equipo” (Martín, Segredo y Perdomo, 2013, p. 293), o bien, dado que se trata de la administración educativa entonces es como lo declara Chiavenato “hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción” (Chiavenato, 2009, p. vii).

Con todo y lo anterior, es importante subrayar que con el conocimiento previo que se tiene sobre la institución, pareció interesante al investigador promover una práctica con tales virtudes, fruto de múltiples observaciones realizadas durante varios años y, en el que además, despertaba la curiosidad de conocer como una institución educativa podría enfrentar la ejecución de un plan de tan vasta envergadura.

#### **4.2.2 Conceptualización y características del taller**

Entonces, de acuerdo con Candelo et al. (2003), el taller puede ser considerado como “un evento de capacitación [que] tiene por lo general su origen en el deseo de ayudar a la solución de un problema”. Dicho taller puede estar estructurado a partir de varios formatos que van desde una pequeña reunión donde una persona expone de manera directa y sencilla algún tema, hasta eventos de capacitación de varios días. Se desea señalar, en este contexto, que para determinar el tipo de taller, se debe tomar en cuenta una serie de aspectos relevantes tales como el objetivo de la capacitación, la necesidad a atender, los temas seleccionados y el perfil de los participantes. (p. 31)

Para continuar con esta descripción somera pero necesaria sobre el taller, se debe insistir en que éste propicia espacios de construcción de conocimiento colectivos donde la teoría y la práctica se combinan alrededor de un tema aprovechando la experiencia y las necesidades de capacitación de los participantes; éstos, son un grupo de personas que trabajan activamente y que, de manera colectiva y participativa, mediante propuestas creativas, buscan la solución del problema planteado; esta búsqueda no se realiza al azar, todo lo contrario, se hace en un ambiente controlado que coadyuve al intercambio y aportación de experiencias, consensos y puntos de vista que pudieran contribuir con soluciones nuevas y en el planteamiento de novedosas alternativas frente a los temas propuestos. (Candelo et al., 2003, p. 31).

Así pues, se destaca que el taller no es sólo un medio importante para comunicar la posible solución de un problema, también busca dar a conocer nuevo material para ponerlo en práctica en la vida profesional o personal de los individuos y como tal, el taller es un escenario en el que se privilegia el aprendizaje; es un momento donde se reflexiona sobre los conocimientos, valores, actitudes y prácticas de los participantes; intenta generar un impacto duradero sobre la persona participantes; a través del diálogo, se pretende la construcción de nuevas competencias desarrollando habilidades y destrezas así, el punto de partida siempre será lo que la persona sabe, vive y hace. (Quezada, Grundmann, Expósito y Valdez, 2001, p. 15).

#### **4.2.4 El taller como un proceso de cambio cualitativo**

Desde el ámbito de la gestión del talento humano, se procura llevar los procesos de capacitación de manera integral, no es sólo un pequeño proceso desfasado de la realidad docente, todo lo contrario, es un proceso integral que permea todas las capas de la organización educativa.

Por ello, y tal como lo señalan García, Rojas y Campos (2010) la capacitación es “un espacio donde el maestro se toma en cuenta como persona integral, en tanto aprende y piensa; pero también siente y actúa”, agregan las autoras que la capacitación es el discutir y el analizar su quehacer proyectándose como un espacio de apertura y desahogo. (p. 222)

Desde esa visión integral, en los procesos de capacitación Sparks y Loucks-Horsley (1993) citado por García et al. (2010) señalan que el desarrollo del personal, en su concepción más amplia incluye toda actividad o proceso dirigido a mejorar habilidades, actitudes entendimiento o actuaciones en papeles o roles presentes o futuros.

Conste, pues, que la capacitación de docentes o el mejoramiento profesional del educador es considerado de importancia estratégica para la reforma y el cambio educativo, los cuales se construyen como metas permanentes de una educación sometida a crecientes y complejas demandas sociales, se espera registrar, analizar, cuestionar e interpretar procesos y acciones de mejoramiento profesional docente. Antes de seguir adelante, conviene saber que éste mejoramiento debe

ser visualizado como parte de un proyecto más grande y que es intrínseco del desarrollo institucional. (García et al., 2010, p. 205)

#### **4.2.5 Diseño de talleres de sensibilización e inducción**

Al convertirse el taller en una situación creada para la reflexión de lo que el participante ha vivido en su entorno en el cual trata de expresar sus valores y vivencias se aprovechan las capacidades luego se potencian en un “proceso de aprendizaje [que] se completa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso” (Quezada et al., 2001, p. 15); entonces los conocimientos se adquieren a través de esa práctica concreta en la que los participantes realizan tareas formativas. (Careaga et al., 2006, p. 5)

Por las anteriores razones, Candelo et al. (2003) plantean una elaboración detallada de los pasos para que el diseño y organización de un taller de capacitación tenga viabilidad. La búsqueda de las tareas organizándolas según su importancia, de optimizar su ejecución para que en tiempo resulten eficaces y logren alcanzar su objetivo con los recursos necesarios, llevando cuidadosamente cada paso para no entorpecer el proceso y tener que repetirlo y echando mano siempre de la experiencia la intuición y el instinto.

Las tareas, deben ser pocas, para no tener que aplazarlas; se debe seguir la secuencialidad establecida guardando los tiempos prudenciales para evitar cualquier apresuramiento indeseado, estas tareas han de hacerse disfrutándolas sin interrupciones y buscando la colaboración de otros. (Candelo et al., 2003, p.28).

Quezada et al. (2001) destaca la importancia de la creatividad, de las experiencias compartidas, de la reflexión y la discusión en los talleres se promueven nuevos puntos de vista y aportan soluciones mejores a las existentes en el momento de iniciar el trabajo, de esta manera, a través de lo vivencial, los participantes y los problemas tratados experimentarían una evolución que signifique un avance positivo y una variación sustancial de lo que eran antes de inicio de éste. (p. 16)

Todo lo anterior parece confirmar que el taller es vivencial porque procura experiencias personales, el participante no es objeto sino sujeto (Candelo et al. 2003, p 16) que aprende y, dado que la materia prima son las experiencias propias y sus productos son planes de trabajo que influirán en la vida de quienes participan el “taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a un grupo y compromiso colectivo” (Quezada et al, 2001, p. 16)

### **4.3 ORGANIZACIÓN DE LOS TALLERES DE SENSIBILIAZACIÓN E INDUCCIÓN**

#### **4.3.1 Metodología de la propuesta**

Para poder facilitar los procesos planteados a través del taller, en términos de procedimientos, metodologías y herramientas a utilizar, Candelo, et al. (2003) sugieren tres ejes complementarios; el primero de ellos es relacionado con la atención a necesidades del participante pues es más probable que se aprenda mejor si lo abordado guarda relación con sus intereses, el segundo eje es la participación que parte de la premisa del “aprender haciendo”, si se motiva a la participación de cada uno se “aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender” maximizando la eficacia de la capacitación, por último recomiendan que

tanto las propuestas como las discusiones y los acuerdos sean expuestas y visibles para de nuevo motivar la participación y “el enfoque a la atención de necesidades” (p. 9).

Conviene advertir que si se desea que el taller tenga éxito, es muy importante puntualizar sus fases de preparación, según Quezada et al. (2001) éstas consisten en un diseño sustentado en el concepto que dicho taller tendrá, los objetivos para los cuales ha sido seleccionado, los contenidos y la metodología que se empleará; en segundo término está su planificación meticulosa tomando en cuenta cada nivel del evento considerando los horarios, las técnicas y actividades, materiales, responsabilidades y recursos y, por último, se cuenta con la elaboración de los materiales necesarios como son papelógrafos o rotafolios, transparencias, tarjetas, juegos, material de apoyo, etc. (p. 26)

Para ejecutar el taller se parte del concepto de que este es, según Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz, (2006), un vehículo en que se elaboran actividades en las que se pretende lograr el aprendizaje a través del aprender haciendo, en que se trata básicamente de la realización de algo, la estrategia de un taller exitoso es que parte de construir conocimiento a partir de vivencias prediseñadas y con un objetivo definido, distanciándose de la mera transmisión de conocimiento.

En la construcción del taller, el capacitador debe plantear ejercicios, para que, de las actividades propuestas, se conviertan en medios que procuren el aprendizaje con la participación de todos, así el participante no es solo “objeto del proceso” sino que se le invita a ser sujeto de acción que aporta experiencias y en la que



valen mucho sus intereses, “pues es así como fortalecen efectivamente sus capacidades y habilidades y mejoran el desempeño personal” (Candelo, Ortiz & Unger, 2003, p. 16).

#### **4.3.2 Elaboración de materiales y actividades para los talleres**

Para la feliz consecución de los talleres propuestos y, con base en lo anteriormente señalado sobre el diseño de talleres, se preparó una cantidad de material necesario para poder comunicar las ideas con orden y consecuencia de tal manera que las educadoras se sientan a gusto y puedan seguir con facilidad la ejecución del mismo.

Como se acotó en los anteriores capítulos para los grupos focales se repartió entre los educadores una tarjeta con la leyenda “buenas prácticas” (Loría, 2016, foto no. 1-3); en cuanto a los grupos de discusión (Loría, 2016, fotos no. 26-31), se elaboró previamente una pequeña “brújula” (Loría, 2016, foto no. 5) que describe como llegar a la misión, visión y valores y fue repartida entre los docentes con una breve inducción, luego se mandó a hacer mucho más grande para presentarla en el taller (Loría, 2016, foto no. 12-15), se les ofreció rollos de papel para escribir los valores y objetivos primordiales.

En este particular, varios de los elementos del diseño de las estrategias fueron adaptados de los cuadernillos del MEP, otros fueron producto del investigador para comunicar adecuadamente las ideas y conceptos que se trabajarían; de tal manera despertar en el docente la curiosidad por conocer más del sistema (Anexo no. 9). Tales elementos fueron creados considerando las necesidades de entender

visualmente los requerimientos del sistema para su evaluación y atendiendo las características de un taller. (Loría, 2016, Fotos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. 11, 12, 13, 14, 15)

Mediante los talleres se incluía la última charla, se logró una participación importante del cuerpo docente, en algunos, los alcances logrados son visibles, por último, el investigador tendría el material suficiente para presentar un primer borrador de la matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA) y el “Plan Estratégico Institucional 2018”.

En cuanto a la sistematización de experiencias, la propuesta de mejoramiento contó con dos procedimientos: por un lado los resultados del procedimiento relativo a la sensibilización y, el segundo procedimiento relativo a la inducción apoyado por los cuadernillos del SNECE, éste último también de carácter evaluativo pues se apoyó en una serie de instrumentos con los cuales se recopilaban los datos, se compararon, se analizaron y sistematizaron obteniendo una radiografía de la institución y esencialmente su diagnóstico.

Con este último procedimiento, también se diseñaron una serie de elementos y procesos que permitieron en su debido momento, ilustrar la fase en que se encontraba el proyecto logrando con ello establecer de manera tangible cada uno de los elementos constitutivos del discurso de la calidad en la mente de la persona docente.

#### **4.3.3 Ejecución del taller**

Los talleres se ejecutarán previo acuerdo con las personas docentes, el bibliotecario, la asistente de dirección y el propio director. Una vez que se hayan acordado los posibles días para celebrar las reuniones y se hayan definido las modificaciones de horario, se procede a diseñar los materiales necesarios para cada uno, se redacta la circular a cada docente invitándole a participar y comunicar a sus estudiantes la modificación de horario para el día señalado.

En el propio día una hora antes, se acondiciona la biblioteca, se prepara el rotafolio, el video-im, se acomodan mesas, sillas y materiales básicos de trabajo como papel, bolígrafos, etc. a la hora acordada se inicia el taller, dándoles la bienvenida y explicando la mecánica de éste y la forma en que se van a ir desarrollando los temas planeados.

En la ejecución propiamente dicha, la persona docente tiene la oportunidad de escuchar las propuestas y de sentirse libre de participar contribuyendo con la temática abordada, al final se hace una pequeña reflexión sobre lo tratado. Los talleres fueron grabados en audio con un teléfono celular Samsung SIII con una aplicación de grabación de voz, que tiene una amplitud necesaria para alcanzar el espectro deseado, pero con algunos problemas donde hay segmentos inaudibles por la distancia en la que se encuentra el participante, tal grabación contó con el visto bueno de las docentes participantes del taller. La discusión no fue transcrita en su totalidad sino que de ésta se obtuvieron los datos más relevantes para el estudio y con la posibilidad de comparar los resultados del taller con lo dicho por las docentes participantes del mismo.

#### 4.4 PLAN DE TRABAJO

**Tabla 4.1 Esquema de trabajo para los talleres**

TALLERES					
NIVEL: Creación del Ambiente Propicio					
Propuesta de sensibilización e inducción desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa.					
<p>Hora de realización: Los talleres se realizarán según las disposiciones y la posibilidad de horarios</p> <p><b>Objetivo General:</b> Sensibilizar a la persona docente con respecto al concepto “calidad” y sus temas adyacentes para mejorar la participación en los sistemas de aseguramiento de la calidad.</p> <p><b>Objetivo específico no. 1:</b> Inducir el concepto calidad a través de estrategias de participación para desarrollar la capacidad de formular conceptos referentes a la calidad.</p> <p><b>Objetivo específico no. 2:</b> Comparar los principios y las acciones propuestas por el MEP con los principios y acciones propuestas por la persona docente mediante un cuadro de doble entrada para lograr entender la definición propuesta por el MECEC.</p>					
Día anterior					
Preparativos previos	Implementos para el taller	Trámites de permiso, autorización y horarios	8 talleres: grupo focal (1 hora de duración)	2 talleres: Grupo de discusión (2 horas de duración)	1 Charla (1 hora de duración)
Preparar la biblioteca de la institución para trabajar, acomodar las mesas, las sillas entre otras.	Según el taller se procede a instalar la computadora con el video-in, la pantalla, llave maya, equipo de sonido, altoparlante o bien rotafolio, cartulinas, apoyos visuales y materiales de trabajo.	Se tramitan los permisos con el director para la autorización respectiva, la modificación de horarios, coordinar con cada docente y luego hacer el comunicado oficial a través de una circular firmada por el director. Luego se coordina con la asistente de dirección de primaria y finalmente se pasa la circular contra firma en nómina.	Para los grupos focales se debe preparar: Rotafolio con las ayudas visuales, materiales de trabajo para cada docente, bolígrafos, hojas.	Para los grupos de discusión: se debe preparar: Rotafolio, Brújula gigante, ayudas visuales, bolígrafos, hojas, video-in y pantalla.	Presentación de los resultados finales de los anteriores talleres sobre la misión, visión, valores, filosofía y objetivos estratégicos de la institución.
<p><b>Horarios de los talleres:</b></p> <p><b>Debido a los horarios alternos de la institución éstos se variarán cada vez</b></p>					
CONTENIDO DEL PROGRAMA					
-Bienvenida y agradecimiento por participar	-Introducción al tema en estudio	-Propuesta de trabajo y entrega de materiales	Conversatorio: Participación de los docentes.	-Realización de la actividad programada	-Cierre: Comentario final sobre el tema presentado por parte del investigador
<b>Actividad posterior al taller del practicante: Sistematización de la información por cada taller terminado para luego realizar la triangulación respectiva.</b>					

En cuanto al taller final se escogieron las actividades que se detallan en seguida.

**Tabla 4.2 Esquema de trabajo para el taller final de cierre de actividades del proyecto**

TALLER FINAL					
NIVEL: Creación del Ambiente Propicio					
Etapa final de la propuesta de sensibilización e inducción desde la dimensión administrativa de gestión del talento humano para el aseguramiento de la calidad educativa.					
<p>Hora de realización: Desde las 7:00am hasta las 12:00m</p> <p><b>Objetivo General:</b> Participar en actividades que refuercen las temáticas de la calidad para la concreción del plan estratégico institucional.</p> <p><b>Objetivo específico no. 1:</b> Aportar insumos prácticos y teóricos a los docentes para motivar su participación mediante actividades de integración.</p> <p><b>Objetivo específico no. 2:</b> Formular la matriz FODA mediante la contribución de cada persona docente para redactar los objetivos estratégicos institucionales.</p>					
Día anterior					
-Preparar la biblioteca de la institución para trabajar, acomodar las mesas, las sillas entre otras.	-Instalar la computadora con el video-in, la pantalla, llave maya, equipo de sonido, altoparlante.	-Preparar los implementos para la primera actividad: ovillo de lana largo de color rojo, para introducir el tema del enfoque sistémico.	-Preparar la botella, el péndulo y los hilos a usarse en la actividad del péndulo.	-Preparar el equipo de sonido. -La música que se va a utilizar. -Hablar previamente con alguien que pueda ayudar.	
7:00am	7:15am	7:20am	7:25am	7:30am	7:45am
-Inicio de la primera parte. Se pasa la primera hoja de asistencia al taller (nómina de personal)	- Bienvenidos a e introducción al tema.	-Lectura (o exposición en rotafolio) de la agenda de trabajo.	-Video, filmína o foto que ilustre o apoye la motivación (con música de fondo).	-Comentario sobre el tema presentado por parte del investigador (si es posible comentario de al menos un par de colegas).	-Primera actividad: El ovillo para entender el enfoque sistémico.
8:30am	8:35am	8:40am	<p><b>NOTA:</b> Se hace la observación de que se debe ser puntual a la hora de regresar del desayuno, si esto no sucede se deberá pensar en donde se ubica el problema, será sistémico? Estructural? Cultural? De la propia dinámica de la organización educativa?, se hace la reflexión sobre las entradas tardes de recreo y las salidas tempranas hacia el recreo observadas en la institución. Entonces el desayuno será de 20 minutos, aquí se demostrará donde radica el problema, puede que sea de actitud? O de percepción? qué será? Se les hace ver que los docentes si algo tiene claro es la exactitud de los horarios a los que están sometidos, como los horarios de los recreos.</p>		
Comentario del investigador a la actividad.	Comentario de al menos tres colegas sobre la actividad.	Desayuno en el comedor de la institución.			
9:00am	9:15am	9:30am		10:00am	
-inicio de la segunda parte: Discutir sobre el problema de los	Reflexión: Entonces con base en los resultados (debido a que esta institución se lleva	-Actividad el trasatlántico...para entender la importancia de cada miembro en un		-3ra actividad el péndulo: un grupo de 7 docentes toman un	

horarios, afecta la calidad del servicio educativo que se le brinda al estudiante e inclusive a los padres de familia? Cómo lo sintieron o vivieron esta experiencia de pensar en la importancia de cumplir con un horario que ha sido establecido.	estudiando por un espacio de tiempo considerable), una de sus principales debilidades son los horarios de salida y entrada de recreos y de entrada y salida de la jornada laboral con los grupos. Entonces de aquí se presenta el ejemplo de un plan de mejoramiento sobre este indicador: Los docentes presentan irregularidades en la salida y entrada a recreos y en la entrada y salida de la jornada laboral con los grupos. Para este indicador se realiza un "Plan de Mejoramiento institucional.	trabajo de equipo y entender el fenómeno del  -Proceder a describir cómo funcionan los equipos de trabajo. Estudiar documento. Entendiendo los equipos de trabajo.  -Con esta actividad también se entenderá la importancia que tiene cada participante en el logro de metas colectivas, y su compromiso con cuidar cada equipo de trabajo donde participe, pues si uno comete un error todo el "barco" se hunde.	"nivelador", éste estará sujetado a 7 cuerdas, cada miembro contribuirá a colocar el nivelador en la punta de una botella, el trabajo en equipo supondrá la colaboración de todos para lograr poner el nivelador en dicha botella. -Se conformaran varios equipos de trabajo para que realicen la prueba al mismo tiempo
<b>10:30am</b>			
-Como comprender "la totalidad" en relación a "sus partes". -En el discurso de la calidad se dice que la suma de las partes es más que la totalidad también conocida como la "sinergia". -Para comprender este axioma me permitiré ilustrarlo con la confección de un queque.			
<b>Queque núm. 1</b> -Se tienen los ingredientes: 175g de harina, 175g azúcar glass 175g mantequilla sin sal, 1 cda de royal, 3 huevos grandes, 2cds de leche, 1cda extracto de vainilla. Cada ingrediente fue cuidadosamente preparado tal como lo indicaba el plan operativo o plan de ejecución, las medidas, las mezclas, el tiempo de cocción todo manejado meticulosamente. El resultado fue una tarta robusta, grande y sabrosa.		<b>Queque núm. 2</b> -Cada ingrediente fue tratado con descuido, se quitaron o pusieron más gramos de la cuenta, se eliminaron algunos, se exageraron otros el resultado fue un queque de aspecto débil, seco y duro. Lo anterior muestra como en realidad la suma de las partes es más que la totalidad.	
<b>11:00am</b>		<b>12:00m</b>	
Presentación de la matriz FODA como resultado de la investigación, aunque es un trabajo del investigador está basado en todas las intervenciones de los educadores.		Cierre del Taller.	

A continuación se detallan las tres actividades de sensibilización e inducción para el taller final

**Primera actividad:** Enfoque sistémico, buenas prácticas, hacer las cosas bien desde el principio, calidad total.

**Nombre de la actividad:** La Telaraña

**Propósito:** Demostrar la teoría del enfoque sistémico donde todas las relaciones establecidas dentro de una organización se pueden afectar por las decisiones de otros, estas decisiones que se toman afectarán a los demás, y por ello se pretende ilustrar que éstas deben ser “de calidad”, “de la calidad total”, “de las buenas prácticas” y de “hacer las cosas bien desde el principio”.

**Tabla 4.3 Actividad de mediación: El Ovillo**

<b>Cantidad de participantes:</b> 31	<b>Tiempo asignado:</b> entre 30 y 45 minutos	<b>Objetivo:</b> Comprender el enfoque sistémico y conocer cómo las decisiones de uno pueden afectar a los demás y que tales decisiones deben ser cuidadosas y “de calidad”.	<b>Momento del taller:</b> Una vez introducido el tema se hace una reflexión de lo que se trata y de lo que es una estructura, se procede a la actividad. Por lo tanto es la primera actividad a realizarse en el primer taller. Luego de esto se pasa al almuerzo.
<b>Materiales:</b> Ovillo de hilo color azul oscuro	<b>Procedimiento:</b> <b>Fase de iniciación</b> <b>Paso no. 1:</b> Se invita a todo el personal a formar un círculo. <b>Paso no. 2:</b> Se describe la actividad y se dan las instrucciones generales. Se coloca música suave de fondo para sostener la actividad de reflexión. <b>Paso no. 3:</b> Se toma el ovillo de lana azul, se le entrega a una colega (aquí se demostrará el lema “hacer las cosas bien desde el principio”). Se instruye a éstos a que deben “ir” por el ovillo, entonces, una segunda colega irá por el hilo, luego una tercera y así sucesivamente. Se les sugiere que tengan cuidado de tomar el hilo con firmeza para que no se les escape de las manos. Se les hace ver la importancia de poner “atención a los detalles”. La actividad se sigue desarrollando hasta que la última persona tenga el hilo. Se les sugiere que cuando lo tome hagan una especie de nudo o lazo en uno de sus dedos para que no se les escape. <b>Paso no. 4:</b> Una vez que la telaraña esté “completa” se les invita a reflexionar lo que ven y a que digan algunas de sus apreciaciones. Se les dice que esta es una estructura, donde todas nuestras actividades, pensamientos, decisiones, comportamientos y conflictos están intrínsecamente ligados. <b>Fase de profundización</b> <b>Paso no. 5:</b> Se le solicita a una de las participantes (cualquiera) a que tome una decisión: subir o bajar el brazo que tiene el hilo hasta donde pueda y mantenerlo por un momento en esa postura. Invitar a los demás a “observar” lo que está pasando y a describirlo. <b>Paso no. 6:</b> Se invita a otros cinco participantes a que tomen varias decisiones ya sea subiendo el brazo o bajándolo, llevándolo hacia los extremos (izquierda o derecha) o las dos cosas al mismo tiempo. Se invita a los demás a observar lo que está sucediendo y a describir “eso” que		
<b>Temas o variantes:</b> pueden ser sugeridas por los mismos participantes según el tema en estudio.			
<b>Recomendaciones:</b> Se recuerda a las personas a que deben sostener fuertemente el hilo para que no lo dejen soltar.			

	<p>observan. Se señala como se comienza a sentir una especie de tensión cuando cada uno “agarra para su lado”, esto significan las tensiones que se pueden producir cuando en una organización los compañeros toman decisiones que no están vinculadas a las metas, políticas y objetivos de la institución.</p> <p><b>Fase de finalización</b></p> <p><b>Paso no. 7:</b> Ahora se invita a los que han movido su brazo a volverlo a su sitio original cuando comenzó la actividad. Se invita a todos los participantes a tomar una decisión en conjunto. En este momento iniciarían un diálogo sobre la visión de la institución (la cual será leída), relacionándola a la calidad educativa y a lo que les gustaría hacer como educadores de calidad, después de algunas aportaciones, entre todos tomarán una decisión: subir todos la telaraña o bajarla, llevarla hacia la izquierda pero arriba o hacia la izquierda pero hacia abajo; o hacia la derecha arriba o la derecha hacia abajo. Lo anterior demostraría como se debe actuar en conjunto tomando las decisiones correctas y todos pensando en un mismo “norte”, por lo que se debe tomar en cuenta la misión, visión, políticas, valores y objetivos de la institución los cuales deben estar de manera intrínseca relacionados a nuestras actividades habituales. Las decisiones así tomadas conformarán un “remozamiento” de la estructura y la fortalecerán pues no habrá “puntos débiles” que la puedan romper.</p> <p><b>Paso no. 8:</b> para demostrar el lema de “las buenas prácticas”. Se va a “desenredar” la telaraña el objetivo es llegar al ovillo de hilo perfectamente formado, aunque eso sí, algo diferente. Entonces la última participante que tenía el hilo lo devolverá cuidadosamente hacia su antecesora, como el hilo estará “entrelazado” a otras “líneas” se debe tener sumo cuidado de quitarlo hasta llegar a la otra participante, inclusive pasando por debajo de tal hilo, si la estructura está muy abajo, entonces todos colaboraran en levantar la estructura para que puede ir quitándola cuidadosamente y así sucesivamente hasta tener el ovillo de nuevo formado.</p> <p><b>Paso no. 9:</b> Se finaliza la actividad, pues la última participante de tener el ovillo lo levanta y lo muestra a todos. De esta manera se demuestra como con el trabajo y la colaboración de todos podemos llegar a un producto de calidad tomando las decisiones correctas y haciendo que cada proceso sea meticuloso y llevándolo a las buenas prácticas.</p> <p><b>Paso no. 10:</b> Se invita a todas la participantes a tomar asiento y se hace una breve reflexión final de lo aprendido anotando en una hoja con 10 líneas la respuesta a la siguiente pregunta generadora: ¿El sistema de evaluación de la calidad de la educación es algo separado de ésta o se encuentra intrínseca y es parte de todas nuestras actividades? Justifique su respuesta.</p> <p><b>Se pasa al almuerzo que será de 30 minutos.</b></p>
NOTAS:	<p>Actividad modificada exclusivamente para este taller por el capacitador. La tabla es original de: Candelo, Ortiz &amp; Unger, (2003). Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF Colombia. p. 128. Disponible en Web: <a href="http://es.slideshare.net/RolandoSC/gua-para-hacer-talleres-wwf">http://es.slideshare.net/RolandoSC/gua-para-hacer-talleres-wwf</a></p>



**Segunda Actividad:** “De animación y conformación de equipos de trabajo”.

**Nombre de la Actividad:** Las lanchas (p. 1.13)

**Propósito:** Empezar a tener noción de conformar equipos de trabajo pero enfocado en la importancia que cada miembro tiene cuando pertenece a un grupo determinado con tareas específicas. Una vez que estén levantados todos escuchan la siguiente historia, con música de fondo.

“Estamos navegando en un enorme buque, pero de repente comenzaron a soplar vientos mucho más fuertes, la enorme embarcación comenzó a mecerse cada vez más, hasta que de repente se escuchó un gran estruendo y el buque comenzó a hundirse estrepitosamente. Para salvarse, el capitán dio la orden de que los pasajeros subieran a las lanchas salvavidas, pero en cada lancha solo pueden entrar (se dice el número: \_\_\_\_\_ de personas).

**Tabla 4.4 Actividad de mediación: El trasatlántico**

<b>Cantidad de participante s: 31</b>	<b>Tiempo asignado: 15 minutos</b>	<b>Objetivo: Animar a los participantes a conformar equipos de trabajo</b>	<b>Momento del taller: Segunda parte, después del almuerzo.</b>
<b>Materiales:</b> Música dramática al inicio. Luego música más movida.	<b>Procedimiento:</b> Los participantes se ponen en pie no necesariamente en círculo. Escuchan la pequeña historia, mientras suena una música dramática de fondo. Una vez finalizada la historia, cambia la música a más alegre y todos comienza a buscar un bote salvavidas con la cantidad de personas elegido previamente. La cantidad de personas cambiará abruptamente y en cualquier momento.		
<b>Temas o variantes:</b> Se trabaja a noción de los equipos de trabajo.	<b>En esta actividad se ilustra como algunas personas pueden quedar fuera de equipos de trabajo cuando no toman las decisiones correctas o cuando se escudan en la “pereza (ocio) social” que se define como la persona que no aporta en un grupo y se esconde tras él. También demuestra lo importante que puede llegar a ser un miembro de un equipo cuando hace su labor.</b>		
<b>Recomenda ciones:</b> Abrir espacio en el recinto de reunión. Tener dos reproductore s de CD disponibles, para tocar las dos músicas. Debe darse unos cinco segundos	<p><b><u>Paso no. 1:</u></b> Los participantes se ponen en pie y se les comunica las instrucciones.</p> <p><b><u>Paso no. 2:</u></b> Escucha el relato. Suena una música dramática de fondo.</p> <p><b><u>Paso no. 3:</u></b> El capitán del barco ordena a la tripulación y los pasajeros a que aborden las lanchas salvavidas sólo caben 9 por cada una (<b>tres grupos -27 en total, se ahogan cuatro</b>). Suena la música alegre (como de girar o dar vueltas). Los que quedaron por fuera se ahogaron y deben sentarse.</p> <p><b><u>Paso no. 4:</u></b> Sigue sonando la música y el capitán dice que quedan lanchas sólo para 7 pasajeros (<b>tres grupos -21 en total, se ahogan seis</b>). Los que quedaron por fuera se ahogaron deben sentarse.</p>		

<p>para que se formen las lanchas, antes de declarar los hundidos. Como toda dinámica de animación, deben darse las órdenes rápidamente para hacerla ágil y sorpresiva.</p>	<p><b>Paso no. 5:</b> Ahora el capitán dice que sólo quedan lanchas para seis pasajeros (<b>Tres grupos -18 en total, se ahogan tres</b>) irremediablemente y se sientan.</p> <p><b>Paso no. 6:</b> El capitán dice que solo quedan lanchas para cinco personas (<b>3 grupos -15 en total, se ahogan tres</b>) y se sientan.</p> <p><b>Paso no. 7:</b> Ahora el capitán dice que solo quedan lanchas para tres personas. (<b>4 grupos -12 en total, se ahogan tres</b>) y se sientan.</p> <p><b>Paso no. 8:</b> Mandaron lanchas salvavidas donde sólo caben cinco personas (<b>2 grupos -10 en total, se ahogan 2 personas</b>). y se sientan.</p> <p><b>Paso no. 9:</b> Mandaron otra lancha salvavidas donde sólo caben seis personas (<b>1 grupo -6 en total, se ahogan 4 personas</b>) y se sientan.</p> <p><b>Paso no. 10:</b> Sólo quedan seis sobrevivientes.</p>
<p><b>NOTAS</b></p>	<p>Actividad no modificada para este taller pero orientada a entender los equipos de trabajo.</p> <p>La tabla es original de: Candelo, Ortiz y Unger, (2003). Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF Colombia. p. 128. Recuperado de <a href="http://es.slideshare.net/RolandoSC/gua-para-hacer-talleres-wwf">http://es.slideshare.net/RolandoSC/gua-para-hacer-talleres-wwf</a></p> <p>Técnica participativa tomada de: Alforja (1990) LA LANCHAS. Programa coordinado de educación popular, Costa Rica 3ra Ed. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. CIDE. Chile. p. 12-13. Recuperado de <a href="https://docenteslibresmdq.files.wordpress.com/2014/04/cide-tecnicas-participativas-para-la-educacion-popular-ilustradas.pdf">https://docenteslibresmdq.files.wordpress.com/2014/04/cide-tecnicas-participativas-para-la-educacion-popular-ilustradas.pdf</a></p>

**Tercera Actividad:** De animación y conformación de equipos de trabajo.

**Nombre de la Actividad:** El Péndulo.

**Propósito:** Trabajo en equipo para resolver un problema o presentar un proyecto. Esta actividad servirá para entusiasmar a los participantes sobre la importancia de “aprender” en equipo.

El grupo se divide en tres subgrupos o “equipos de trabajo” cada sub-grupo tomará un péndulo y procurará colocarlo en el pico de la botella, el péndulo tendrá 7 u 8 hilos, cada hilo será halado por un miembro del equipo. Entre todos deberán procurar colocar el péndulo en el pico de la botella en el menor tiempo posible, para ello deberán “sentir” como los demás miembros halan el péndulo hacia el centro.

**Materiales:** Tres botellas de vidrio. Tres argollas de metal pequeñas y 31 hilos de un metro cada uno. Tres péndulos

Tabla 4.5 Actividad de mediación: El péndulo

<b>Cantidad de participantes:</b> 7 por cada equipo	<b>Tiempo asignado:</b>  15 minutos	<b>Objetivo:</b> Comprender la importancia de “pertenecer” y trabajar para un equipo.	<b>Momento del taller:</b>  3ra Actividad.
<b>Materiales:</b> -tres botellas de vidrio. -tres péndulos. -hilo atado a los péndulos en cantidad de 7 por cada uno de metro y medio aprox. - -“Nivelador” de carpintero. -Hilo de pabilo. -Cuatro pequeñas argollas. -Campo en la Biblioteca.  (Tres grupos de 8 y uno de 7)	<b>Procedimiento:</b> Se inicia con un conteo de 1 a 3 entre los participantes hasta abarcarlos a todos. Los número 1 se juntan, lo mismo hacen los 2 y los 3. Una vez conformados los equipos de trabajo tomarán un péndulo y cada uno de ellos tomará uno de los hilos. Una vez que todos los grupos estén listos, formarán un círculo alrededor de la botella y al momento de la señal se levantará el péndulo y se llevará al centro sobre la botella luego comenzarán a tratar de ponerlo en el pico de ésta. El equipo que lo logre antes de los demás es el ganador. Los demás equipos deberán procurar terminar la experiencia.  <b>Fase de iniciación:</b>  <b>Paso no. 1:</b> Se instalan las botellas en el centro del salón. <b>Paso no. 2:</b> Se asignan los números del 1 al 3 a cada miembro del taller. <b>Paso no. 3:</b> Se reparte a cada equipo un péndulo con 7/8 hilos para que cada miembro lo tome. <b>Paso no. 4:</b> Una vez que todos tienen el hilo seguro ubican el péndulo por encima de la botella a una altura de 1 metro aproximadamente. <b>Fase de profundización</b> <b>Paso no. 5:</b> El equipo comienza a bajar el péndulo y trata de ubicarlo en el pico de la botella. <b>Paso no. 6:</b> El equipo en el menor tiempo posible trata de ubicar el péndulo en el pico de la botella. <b>Fase de finalización</b> <b>Paso no. 7:</b> El equipo que logre poner el péndulo en el pico de la botella antes que los otros, gana, los demás equipos deberán procurar terminar con el trabajo. <b>Paso no. 8:</b> Comentarios de los participantes.  <b>Paso no. 9:</b> Reflexión del investigador.		
<b>Temas o variantes:</b>  Trabajo en equipo.			
<b>Recomendaciones:</b>			
<b>NOTAS:</b>	Actividad sugerida por E.P.P., docente de la institución, para demostrar el trabajo en equipo. Esta experiencia la recibió de un taller de capacitación sobre los trabajos en equipos.		

## 4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.5.1 Compleja red de escenarios

En este marco conclusivo se han podido determinar algunos rasgos importantes sobre las características que definen la dinámica organizacional del centro educativo elegido, en aras de alcanzar el objetivo central de implementación de una práctica que involucre estrategias de sensibilización e inducción en temáticas de mejoramiento educativo.

Esta identificación de características mediante un diagnóstico extenso y meticuloso permitió definir el estado de la situación y el nivel de desarrollo de los procedimientos o proyectos de mejoramiento relacionados a la evaluación de la calidad en que se encuentra la institución.

La dinámica organizacional de la institución presenta una compleja “*red de escenarios*”, si se parte, por ejemplo, del ECCCE un equipo constituido por un grupo grande de maestras y profesores de ambas áreas escolares, donde se presenta la problemática más importante en cuanto a la coordinación de tareas entre las personas docentes que tienen horarios diferentes con recargos adicionales.

Se observa que el problema tiene su raíz en el diseño estructural de la organización, que a la vez genera la presencia de conflictos disfuncionales que disminuyen el rendimiento del grupo, por lo que se debe entender el funcionamiento que este tiene y de cómo afecta la relación de procesos para iniciar el mejoramiento en este sentido abordándolo desde una perspectiva integral

y contextual cuyo propósito es lograr una mejor distribución de las tareas y la coordinación interna.

A partir de lo anterior, la información que se le suministra a los miembros de este equipo no debe limitarse a la fotocopia de un cuadernillo y a la obligación de auto prepararse con respecto a su contenido, este “ruido” en la comunicación auspiciado por conflictos disfuncionales retrasan la comunicación y disminuyen la cohesión del grupo; entonces, es necesario, para modificar prácticas docentes, integrar la gestión de personal, la gestión por procesos y las gestiones de aseguramiento, es decir, las tres dimensiones no son contrapartes de una misma situación, en realidad deben verse en su complementariedad. La administración debe convertirse en una agente de cambio a través de una gestión asertiva del talento humano.

#### **4.5.2 Cambios estructurales**

Al entender el cambio como un proceso orgánico que requiere claridad en la búsqueda de valores compartidos, se evitará que la información sobre la temática de la calidad se mantenga en la institución desgranada, lo anterior contribuirá a conectar a los individuos y a construir redes de trabajo, de esta manera, se podrá superar la fragmentación interna de la información que la institución tiene actualmente.

Con respecto a definir cambios estructurales, es necesario pensar que el problema es sistémico a nivel macro, y estructural a nivel micro, lo que imposibilita la articulación de todos los componentes institucionales para lograr la puesta en

marcha del SNECE. Sin embargo, el cambio debe responder a una visión estratégica y a una respuesta rápida de cara al dinamismo del entorno y a tomar en cuenta los diversos niveles en que afectará a la persona desde sus roles y relaciones hasta las grupos estructurados formalmente.

#### **4.5.3 Gestión de la información**

Dado que el cambio es hacer las cosas diferente este abarcará también la *“gestión de la información”* lo que quiere decir que su operacionalización podrá superar el problema del sesgo informativo encontrado en el centro educativo y que proviene de los problemas sistémicos y estructurales acotados anteriormente.

Se debe pretender que un cambio planificado y asumido de manera integral provocará la participación proactiva de los miembros ya que es integrador y responderá para que la información recibida se concrete en las actividades que han de ser programadas y sistematizadas al interior de la escuela.

Lo anterior supone iniciar un periodo de “descongelamiento” del estado de cosas para alinear y fortalecer las fuerzas impulsoras que lo aceptan, de esta manera al guiar las estrategias de cambio sobre la cultura, se podrán crear estrategias de *“desarrollo organizacional”* para afianzar las innovaciones requeridas.

#### **4.5.4 Legitimar los cambios a través de una gestión asertiva**

Sin embargo, los procesos de cambio hacia una cultura de calidad deben provenir de la administración de la escuela para que éstos tengan legitimación ante los diferentes agentes afectados. La ausencia de la dirección en cuanto al manejo del talento humano y de la gerencia en cuanto a sus necesidades más apremiantes

son una debilidad que provoca insatisfacción en el cuerpo docente; el gestor educativo, entonces, debe considerar que la satisfacción de las necesidades superiores dependen de una acertada gestión de personal, si el clima organizacional se vincula a altos grados de motivación las relaciones serán satisfactorias.

#### **4.5.5 Procesos organizacionales**

El saneamiento de algunos “*procesos organizacionales*” incluye, la dinámica organizacional y los variados procedimientos que deben iniciar desde las bases, lo anterior se justifica porque, coordinar actividades sin tomar en cuenta al personal docente y las actividades que se desarrollan, conlleva a la creación de confrontaciones y conflictos, pues siempre existirán sinnúmero de variables que provocarán alteraciones significativas, de ahí que es recomendable que la implementación de procesos de calidad tenga lugar en las bases (personal docente) lo que puede potenciar una mejora en la coordinación.

Aún cuando el clima organizacional es satisfactorio, sí llama la atención que algunos procesos se dejan de lado o bien se simplifican, existe un elemento que causa en el clima una distorsión que influye en el equilibrio emocional de la persona docente y afecta la satisfacción de ciertas necesidades lo que estimula la creación de problemas de adaptación hacia ciertas tareas.

Este “abandono” o incumplimiento trasciende lo meramente estructural y afecta las relaciones entre comunidad-docente, es decir, afecta la cultura por cuanto ésta, como dimensión creada y sostenida por los miembros, no es capaz de aprehender

los límites para promover el compromiso de la gente y superar los intereses personales muchas veces alimentados por la pertenencia a subculturas existentes. El cambio organizacional requiere de introducir en la cultura existente las estrategias necesarias que motiven el compromiso de las personas docentes para que éstas se identifiquen plenamente con el centro educativo.

#### **4.5.6 Estrategia y acción en la gestión educativa**

Para alcanzar el objetivo central de este estudio se ha requerido contestar a la siguiente pregunta generadora: cuáles podrían ser las estrategias de sensibilización e inducción necesarias que coadyuven esfuerzos hacia el mejoramiento de prácticas docentes o bien al aseguramiento de la calidad educativa.

Para lograr “amarrar” cada etapa de manera exitosa, el enfoque de la gestión educativa estratégica permitió asegurar los resultados de cada una a través del monitoreo de objetivos y metas, pero no solo eso, permitió crear el enlace entre las dimensiones de gestión de los recursos humanos, del sistema, del estilo de liderazgo y de aprovechar las capacidades de la gente. Lo que sí es ineludible es la imperativa necesidad de elevar la capacidad de gerencia de la organización educativa para fortalecer los procedimientos de aseguramiento.

En primer término, se reconoció que la “inducción”, como un procedimiento en el marco de la gestión estratégica, responde a una tarea compleja que requiere de un diseño definido que se apoye en varias propuestas de acción, con la finalidad de enlazar los nuevos conocimientos a través de pequeñas oraciones



motivacionales enlazadas con las experiencias docentes y a la vez, que den fortaleza a los pilares fundamentales en que se apoya la institución como la motivación, la superación, la sensibilización y el compromiso.

El procedimiento de mejora, tuvo necesariamente que trabajar las relaciones interpersonales entre los docentes de materias especiales y las maestras de grado, tratando de mejorar el clima y la cultura para la implementación, ya que según la evidencia entre los grupos diferentes de docentes se presenta posiciones bastante distanciadas con respecto a algunas categorías.

El comportamiento que presenta la persona docente varía según las circunstancias a la que está expuesta, cuando se encuentra en grupos de trabajo pequeños se observa que es más participativa y tiende menos a distraerse pero conforme los grupos se hacen más grandes, los espacios de acción son más amplios, la dispersión es mucho mayor.

#### **4.5.7 Recursos motivacionales**

Se requiere en situaciones como éstas, la utilización de un recurso motivacional adecuado que permita la entrada de nuevos procedimientos o tareas, principalmente cuando se trabaja en grupos grandes, la motivación es una táctica indispensable para la ejecución de procesos de aseguramiento de la calidad,

De ahí que la estrategia de sensibilización responde a una concientización a través del ciclo motivacional, para que el cambio se torne como una necesidad capaz de originar a su vez, cambios en el comportamiento y reproducir en la persona niveles de inconformidad sobre lo que experimenta y hace en su

quehacer diario educativo, esa sensación de que algo debe hacerse para mejorar, es la que encenderá la chispa para provocar en ellos una acción concreta y tangible sobre los procesos de mejoramiento.

El diseño de las estrategias, deberán necesariamente tomar en cuenta la forma en cómo el docente se relaciona con su entorno, de cómo lo percibe y cómo reacciona ante él; en la práctica y devenir diario, en el estudio minucioso y la observación suspicaz se concluye que no todas las tareas referentes a los procesos de aseguramiento de la calidad han de ser resueltas por los docentes, principalmente aquellas de carácter técnico. Ese campo de acción ha de ser reservado a aquel personal docente que demuestre un legítimo interés por conocer y desentrañar sus secretos.

El éxito de los talleres redunda no tanto en el nivel de participación individual, nivel en el que se pueden observar falencias significativas, sino a nivel grupal como el producto que interesa observar se va construyendo en la medida en que la temática de la calidad toma forma a través de la inducción planteada aunque no con menos problemas.

#### **4.5.8 Construcción de nuevas realidades**

El material producido al finalizar los talleres, comportan al mismo tiempo un “estudio documental” capaz de reflejar el estado de cosas, es un diagnóstico que revela un cambio en la construcción de realidades alternas pero también de realidades concretas, es aquí que la necesidad de un nivel de compromiso grupal se hace más fuerte y contundente.

A través de los análisis de la documentación producida en los talleres, de las situaciones de aprendizaje logradas, del nivel de comprensión de la temática tratada y del nivel de compromiso en las tareas encargadas se vislumbra la necesidad de afianzar aún más las temáticas vistas, principalmente, por la disparidad que cada grupo de docentes presenta en su relación con el contexto y los demás agentes educativos; cada grupo percibe una realidad algo más diferente que el otro, lo que se requiere de una “nivelación” que incluya diversas dimensiones humanas (tomar en cuenta realidades y posturas personales), con estrategias alternas desarrolladas desde la dirección del centro.

En vista de que el personal docente maneja mucha información y de tener la característica de ser participativo, se vuelve indispensable diluir la información y entregar sólo aquella pertinente a los procesos básicos de aseguramiento, con lo anterior se puede fortalecer la participación si éste percibe que las tareas trazadas son alcanzables y objetivas. Lo anterior porque si la información se presenta espesa y compleja, se provoca un inmediato rechazo de parte de la persona docente hacia la temática de la calidad y aunque la participación en buena medida es mayoritaria tendería a decaer con el tiempo.

Por las anteriores consideraciones y volviendo al objetivo central sobre la necesidad de una intervención, ésta radica en que permite al cuerpo docente comprender, paso a paso, de manera exponencial y experiencial como funciona un proceso de toma de conciencia sobre la calidad educativa; la persona docente cuando logra comprender de qué trata el propósito de un sistema de evaluación de la calidad, cambia su modo de actuar y se abre ante la posibilidad que se le brinda

de entender las circunstancias que orientan los procedimientos de aseguramiento, por supuesto, la personalidad de cada docente puede incidir más o menos en los resultados finales sobre lo que aprende.

Es importante también destacar aquí el modo en que la institución reacciona ante procedimientos como el referido en esta intervención, se destaca por ejemplo, el manejo administrativo para las convocatorias a la participación en los talleres; tal es la versatilidad del ambiente, que se obligó al investigador a repensar la organización de los talleres de manera inversa, se debía primer negociar con el docente, que está sujeto a la dinámica propia de la institución, y una vez acordado el día para la ejecución del taller entonces coordinarlo con la asistente y finalmente llevándolo para el visto bueno del director.

#### **4.5.9 Modo de actuación del docente**

Lo anterior sugiere que el modo de actuación del docente está supeditado a los vaivenes de las actividades institucionales y de aquellas solicitadas externamente, además a las prerrogativas de su vida privada; pero a su vez, está relacionado a la cultura instaurada en el centro educativo, destaca por ejemplo el uso de celular en las charlas de inducción, aspecto muy arraigado en los estudiantes, pero de lo que no hay duda, es de que la participación de las personas docentes fue muy fructífera a la luz del producto logrado en cada uno de ellos en términos generales.

Por lo expuesto anteriormente cuando el espacio se hace más grande, las distancias para la comunicación son más grandes y por ende la comunicación sufre “ruidos”, aunadas a vivencias o posturas personales, hay un favorecimiento

de la dispersión. En el mismo sentido y con el análisis de los documentos recabados en los talleres, se observó la presencia del problema conocido como “ocio social”, en que algunas docentes no completan satisfactoriamente las tareas encargadas o bien, ceden voluntariamente el espacio de acción para que otros sean los que resuelvan la problemática a resolver.

Las personas docentes reaccionan de forma favorable ante las propuestas publicitarias, se observan anuentes a escuchar y ofrecen la posibilidad de poner en práctica lo que se les sugiere, pero con el paso del tiempo el interés inicial decae e inclusive, llegan a “perder” los elementos publicitarios entregados. Si se pudiera medir el impacto de esta gestión a través de cómo la docente muestra y mantiene estas tarjetas en sus escritorios o armarios de metal, existe la necesidad de indagar el modo en que la persona docente “*maneja la información*” que se le entrega, como la administra y la importancia que le otorga, lo que presupone establecer un control de monitoreo para observarla.

Así, las personas docentes actúan en un clima organizacional que permite la aplicación de procedimientos de aseguramiento de la calidad, pero, la saturación y desarticulación de las diversas actividades institucionales y los desaciertos en algunas dimensiones de la gestión principalmente la relacionada a ellos provocan disfunciones en algunos tramos de los procesos llevado a cabo.

Con base en el último objetivo, y partiendo del general, esta última parte del análisis de resultados pretende extraer tanto del diagnóstico como de los

resultados, las ideas centrales para responder a la pregunta de cuáles fueron los alcances de esta intervención a través de una modalidad de práctica dirigida.

Se pretende, a la vez, conocer si el plan propuesto desde el comienzo logró los frutos esperados, y si de alguna manera los docentes aprehendieron de las estrategias de sensibilización e inducción con respecto al tema tratado, este último asunto un tanto difícil de medir pues se trata de un elemento intangible que solo podrá revisarse en el futuro con la implementación de la segunda fase del MECEC.

#### **4.5.10 Grado de compromiso de la persona docente con la calidad**

En conclusión, el grado de compromiso de los docentes para esforzarse por construir un concepto de calidad determinado requiere más estimulación, las percepciones y lo que dicen los docentes varían según el micro escenario en que se encuentran; la diversidad docente, sus experiencias personales y su conocimiento, generan sutiles diferencias en la construcción del concepto calidad a pesar de que lo intentan elaborar.

Los diferentes instrumentos arrojan resultados más o menos similares, entienden la calidad en su concepción más básica y general, a partir de esta concepción surge en ellos la comparación con la realidad contextual de la que son parte y se encuentran inmersos. Por ello, la definición de calidad termina siendo un constructo que describe la realidad axial y deja entrever la necesidad de más claridad en los principios rectores de la misma. El análisis de los conceptos de

calidad lleva a pensar la ardua tarea pendiente de la administración educativa para buscar formas de otorgar sentido y orientación a esta problemática.

En este análisis de resultados, es indiscutible la afirmación de que los valores del personal docente comportan las aristas más importante que modifican y manejan la conducta de estas educadoras y que están íntimamente ligadas a sus experiencias educativas, a la manera en que imparten sus clases y en las condiciones que las dan, alcances que la administración debe tomar en cuenta a la hora de tomar sus decisiones.

En cuanto al clima organizacional, esta categoría se convierte en la fortaleza más grande en la que, a partir de ahí, se puede iniciar con los sistemas de aseguramiento de la calidad educativa, pero requiere aún así, de modificaciones en su cultura organizacional debido a que existen entre los diferente grupos de docentes variancias significativas en algunos de los criterios que pueden estar a favor de los cambios, o bien, obstaculizarlos.

En esta disgregación se hace notar que es necesario trabajar con los grupos de materias complementarias y educación especial que presentan una anomalía más significativa. La diferencia de percepción entre estos grupos de docentes se convierte en una debilidad que debe ser abordada con precisión debido a lo difícil que es cambiar estilos de vida o de aprendizaje matizados por experiencias conflictivas.

Se colige de lo anterior que la administración debe tomar en cuenta para un éxito asegurado de la calidad educativa en identificar una estrategia que permita a las

docentes de manera particular, reforzar su grado de compromiso con la institución y de mejorar sus aptitudes no solo para el cambio, sino para mejorar sus relaciones y elevar su satisfacción laboral, pero debe partir de tres valores importantes: el respeto, la responsabilidad y la honestidad.

No obstante lo anterior, se observa que el personal docente en general debe desarrollar competencias relacionadas a la autocrítica y la autoevaluación, de ahí que la estimulación hacia el desarrollo de una autocrítica de sus labores diarias le permitirán apreciar la verdadera dimensión de sus actuaciones; darse cuenta de cuándo es que simplifican los procesos educativos y determinar en qué medida esta simplificación incide en los aprendizajes de los estudiantes redundará en un mejoramiento general de las actuaciones y acciones docentes.

Finalmente, los anteriores análisis responden a la inquietud de fondo sobre el desarrollo de procesos de intervención desde las universidades con la participación de estudiantes de las carreras de administración educativa para impulsar procesos de mejoramiento y de aseguramiento de la calidad. Tales intervenciones deben procurar acompañarse de propuestas previas de sensibilización e inducción hacia las temáticas seleccionadas considerándose siempre la dimensión administrativa en la que el estudio se ha enfocado.



## **CAPÍTULO V**

### **5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La propuesta para la sensibilización e inducción de la persona docente constituyó una singular fuente de intercambios entre el corpus teórico y la praxis educativa, ambas reflejadas en esta intervención del campo. La necesidad de ésta, partió de conocer las principales características de la dinámica organizacional y a partir de aquí, concretar estrategias de intervención que permitieran a la persona docente participar de un proceso de aseguramiento, definir el modo en que el docente se compromete con estos procesos y en reflexionar sobre los resultados obtenidos.

Antes de la intervención, la institución contaba con un Plan Anual de Trabajo con más de diez años de antigüedad. Una vez concluida ésta, el producto obtenido fue el Plan Estratégico Institucional para el 2018 del área de primaria. Esta constituye la finalización de la primera fase del MECEC denominada “creación del ambiente propicio”, que la propia institución no había podido concluir. Es decir, los resultados de la propuesta evidencian el trabajo de campo que constituyó en abrir espacios de reflexión sobre los temas de la calidad y permitir que el personal docente participase de una manera abierta y solidaria en cada uno de las discusiones y talleres, lo que hizo la diferencia en cuanto a la optimización del tiempo para alcanzar los objetivos.

El plan llevado adelante por la institución ya contaba con año y medio de trabajo en la que, concluido ese periodo, tenía apenas esbozadas algunas encuestas. A diferencia de esta propuesta, que culminó con la misión y objetivos estratégicos, la

visión y los valores junto con la filosofía de la calidad, en apenas 208 horas equivalente a cuatro meses de trabajo, quedó para posteriores revisiones la matriz FODA dado que las encuestas no entraban en el ámbito de trabajo de esta intervención.

La identificación de las características propias del centro educativo permitió constatar que la institución sigue las tendencias existentes a nivel macro en lo referente a la rendición de cuentas, la realización de actividades, el planeamiento operativo, el control de las actividades, las políticas y mandatos ministeriales entre otros; con el problema de que esta institución no presenta un proyecto de centro propio que le permita ir adquiriendo diversas competencias de manera que todos los agentes educativos participen activamente en la contextualización de sus logros para satisfacer las necesidades de cambio e innovación.

Los procedimientos aplicados en la intervención, partieron de un diálogo abierto con cada persona docente dirigiéndose hacia una profundización de la temática utilizando diversas estrategias preseleccionadas, todo lo anterior, culminó con una participación mayoritaria a nivel general; aunque con no frecuentes interrupciones.

Sin embargo, al sistematizar las experiencias obtenidas en este ejercicio de intervención, se obtiene, que el personal docente procura siempre estar dispuesto a colaborar y a reflexionar sobre la temática que se le plantea aún cuando sufre de gran cantidad de trabajo, lo anterior, porque el diseño estructural de la institución influye de manera directa en la forma en que ellos toman decisiones.

La propuesta logra alcanzar sus objetivos a pesar de que antes del inicio de la misma, la información referente a los procesos de aseguramiento de la calidad educativa no era clara y la línea de comunicación carecía de una estructura que la apoyara. Poco a poco, con el procedimiento establecido, el tema de la calidad fue tomando forma y concretándose en un proyecto colectivo. Con lo anterior se debe tener cuidado de que el docente no perciba la aplicación de un sistema de aseguramiento como si fuera una moda obligatoria, esto debido a que enfrenta un sin número de tareas dentro del recinto áulico que lo saturan de actividades.

## **5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Al llegar a este punto, surge una serie de interrogantes sobre el modo en que la institución planifica, dirige y ejecuta cada una de las tareas asignadas a cada miembro, pues no hay evidencia de que se trabaje en el cumplimiento de tareas con plazos definidos. De aquí que se requiere de procesos de innovación a partir del trabajo colaborativo en la construcción crítica de metas reales y alcanzables.

En vista de lo anterior, el análisis parece confirmar que existe fisuras considerables en la cantidad de información que maneja la institución como tal, referente a la temática de la calidad, en la cantidad de horas que las personas docentes dedican a actualizarse sobre el tema, por la cantidad de información que publicita el MEP a través de sus correos electrónicos y sus organismos adscritos y por el nivel de compromiso en la entrega de informes oficiales. Lo anterior requiere de un ejercicio de intervención que procure el establecimiento de un procedimiento de mejora que involucre un equipo de trabajo para la administración de información.

En otro orden de cosas, es preocupante que los valores que tienen las personas docentes entren en contubernio con el contexto en que se desenvuelven, de ahí la importancia de establecer la relación entre lo que los docentes deben hacer, lo que hacen y el impacto del diseño estructural sobre esas actuaciones, de esta manera, mantener un equilibrio emocional sano para evitar futuros problemas de adaptación, por ello, la gestión educativa debe aprovechar el producto logrado de esta intervención, pues en dicho producto quedan establecidos los valores más importantes para esta comunidad educativa.

Es ineludible que en cada plan, proyecto, directriz ministerial, mandato gubernamental, capacitación, etc., se promueva sistemática y consistentemente un procedimiento previo que motive, guíe, de a conocer, y aproveche los insumos que el mismo MEP facilita para aplicar con éxito procedimientos similares al propuesto, así, se sensibilice al personal en casi cualquier aspecto que se desee implementar, para que éste entienda no solo la razón por la que se debe hacerlo, sino también por la trascendental importancia que tiene y que lo asuma como una tarea que perfeccionará su labor docente.

Conviene subrayar entonces, que no es tan solo por la presencia que tiene en los medios mundiales y nacionales el valor de la calidad en los procesos de producción y venta de servicios, sino por la apremiante necesidad que tienen las instituciones escolares de conocer su real estado de funcionamiento y, en el caso particular de este centro, de conocer cómo los docentes pueden mejorar sus procesos educativos primeramente entendiendo lo que es la calidad en términos

generales y después lo que es la evaluación de la calidad del servicio en el modo particular para asegurarla.

La evidencia certifica que, a pesar de la existencia o presencia de actitudes o formas de comportamiento negativas muy particularizadas, la relación entre docentes mayormente es estable, lo que significa que cada docente ha aprendido a manejar las diferencias con ciertos niveles de tolerancia; cuando se ha registrado un desacuerdo, este es detonado precisamente por inestabilidades en la estructura organizacional.

Sin embargo, aprovechando la coyuntura actual de la institución en lo referente al ambiente laboral y las relaciones que en él se dan, las cuales son mayormente estables y sanas y en las que se experimenta un estado de felicidad derivado del apoyo y la ayuda que se recibe y por la accesibilidad para trabajar en conjunto y la ausencia de conflictos severos, es que el taller posibilita la construcción de aprendizajes sobre la base de la capacidad y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias y aportar de manera más o menos consensuada sobre las problemáticas que se tratan y a las cuales se les busca alguna solución viable para todos.

Sin embargo, en contraposición al discurso anterior, aún persisten ciertas anomalías que deben ser resueltas a partir de procedimientos de mejoramiento. Las cargas administrativas traducidas en el manejo en exceso de documentación, provocan la pérdida de tiempo en las lecciones de los estudiantes lo que presiona los resultados en la mediación pedagógica; la documentación solicitada de

manera acelerada y sin brindar los tiempos requeridos evidencia problemas de planeación o descoordinación desde la administración superior.

Estas cargas, que por lo general alteran el equilibrio entre rendir informes y la mediación pedagógica, tienen una influencia negativa al tratarse de este equilibrio, es importante pensar también que estas cargas influyen de tal manera que ciertas actividades no se desarrollan plenamente.

A lo anterior, se deben sumar las cargas académicas y las innumerables actividades extracurriculares, de ahí, se puede deducir, porqué la docente comienza a realizar actividades de una manera más ligera, sin entrar en detalles ni profundizar, esto le permite cumplir con una obligación sin preocuparse del resultado de los procesos, es la razón por la que, en cuanto a la mediación pedagógica, tiende a simplificar dichos procesos para lograr cumplir los objetivos programáticos y evitar sanciones disciplinarias.

Agregando a lo anterior, muchas actividades extracurriculares que se desarrollan están fuera de control ya sea porque no existe un plan que las regule, o simplemente por la falta de llegar a acuerdos consensuados. De ahí se colige que algunos de los enfrentamientos entre las docentes se deban a un problema de administración de procesos de las actividades y que tales enfrentamientos pudieran derivarse de los efectos causados por ellas.

En cuanto las actividades escolares relacionadas a las conmemoraciones patrióticas, con el paso del tiempo, se han arraigando de tal manera que han iniciado un proceso de deterioro, por los cuales éstas se dan con pequeños

descuidos en sus procesos de ejecución, es muy importante que, llegado a este punto, la gerencia educativa se enlace con modelos de gestión alternos que entusiasmen y comprometan al educador en la realización de mejores y más cuidadas tareas.

El grave conflicto con los horarios provoca molestia a las docentes porque se ven obligadas a repensar sus estrategias y no considera ni al estudiante ni a su familia en el impacto que pudieran tener, no se respeta la vida privada y social que tienen, porque las obligan a cambiar sus esquemas de convivencia muy a menudo, provocando conflictos adicionales que tienen que resolver, suponiendo una mayor carga psicológica y social.

Los dos hechos anteriores están relacionados a la satisfacción laboral que ha provocado más de una respuesta negativa perjudicando el desempeño a las labores habituales del profesorado y debilitando consecuentemente los vínculos a la institución, de ahí que se registran cambios en la actitud por necesidades insatisfechas.

Una vez analizado lo anterior, queda la sensación de que algo no anda bien, algo común a todas las problemáticas descritas, que no permite que la institución pueda amalgamar las voluntades y lograr acuerdos en conjunto; los conflictos personales y grupales, pequeños y grandes, en los procesos educativos, desmerecen la calidad del servicio educativo que se brinda y somete a la institución a pequeños y sutiles tensiones entre los diversos agentes educativos

aunado a la presencia y el enfrentamiento de dos enfoques educativos en un mismo proceso de enseñanza.

En concreto, existe la inquietud de que lo que se plantea para la mediación pedagógica en estos nuevos programas, se hace desde paradigmas muy distintos a los que manejan habitualmente los docentes, aquí comienza otro problema. Los paradigmas que maneja el docente son diferentes ya sea porque tienen una mayor antigüedad en el servicio educativo o porque fueron graduados de universidades con carreras desactualizadas.

Esos paradigmas chocan o se contraponen a los paradigmas propuestos y presentados en estos nuevos programas provocando una fisura entre la mediación pedagógica sostenida por estos docentes y la mediación pedagógica propuesta por el programa vigente, todo lo anterior agravado por un inconveniente desacople con el sistema de evaluación que no sufrió ninguna modificación.

Así las cosas, la percepción sobre los talleres o capacitaciones que tienen los docentes, también sufre cierto problema cuando se profundiza sobre este particular, a nivel general las personas docentes piensan que un taller es el vehículo idóneo para emprender cambios educativos, pero el MEP ha elegido un tipo de capacitación denominada “en cascada”, es decir “se escoge una muestra de educadores para que estos sean los que hagan otro asesoramiento y repartan el conocimiento” (EPP).

El problema de esta práctica, son los sesgos que se producen entre una capacitación y otra. Si los educadores capacitados, no entienden el marco teórico



o epistemológico que abriga al programa, es factible que la información, si no llega alterada, al menos, si lo hace de manera incompleta, pues las posturas presentadas no tienen ninguna claridad para los docentes y por ello se quejan de no entender lo que se les pide que hagan.

El anterior análisis refleja los procesos que se dan en el ambiente de aula en el que se evidencia la necesidad de que la persona docente comprenda lo que debe entenderse de la calidad y de que sus procesos áulicos requieren de la aplicación de un sistema de evaluación que le indique por medio de indicadores establecidos las necesidades de mejoramiento.

Pero el trabajo no solo es individual, requiere de la colectividad, si se aprovecha el potencial de cada docente, como una persona inteligente que es capaz de aprehender nuevos procedimientos, que reconozca a ésta como poseedora de valores y que depende de ciertos factores que determinan su satisfacción laboral, y que es capaz de trabajar en equipo, se estará trabajando con talento humano y no simplemente con un profesional.

### **5.3 CONCLUSIONES**

Es necesario ejecutar propuestas de sensibilización e inducción en la institución seleccionada en lo que se refiere a promocionar y publicitar las ventajas de la aplicación de un sistema de aseguramiento, pero sobre todo, a motivar a las personas docentes en la reflexión, desde su perspectiva contextual como agente educativo de cambio, sobre los aspectos ontológicos y epistemológicos de la calidad que beneficiarían eventualmente sus prácticas educativas.

Existe la necesidad que, desde la dimensión de la administración educativa, se considere la gestión de los recursos humanos como una de los eventos estratégicos más importantes dentro de la institución, capaz de potenciar los elementos conducentes hacia sistemas educativos de calidad mediante la creación de canales, estrategias y medios de comunicación necesarios para un exitoso aseguramiento de ésta.

Existe la necesidad para la institución de poder corregir las anomalías presentadas en el diseño estructural para favorecer los canales y procesos internos institucionales, para poner en marcha los mecanismos necesarios para la reestructuración de su organización y crear líneas continuas de comunicación que faciliten y propicien la implementación relacionada a los sistemas de aseguramiento.

Aún, cuando cada objetivo planteado alcanzó el nivel de logro, esta propuesta tuvo el inconveniente de toparse con una gran cantidad de cambios de horario que afectaron la ejecución del último taller, en el que se habían programado tres actividades para potenciar la participación de las personas docentes. Lo anterior porque las características de la dinámica organizacional de la institución son complejas, algunos procesos se entrelazan de manera agolpada e inciden en las actitudes y posteriores comportamientos negativos de las personas docentes, sin embargo, al contar la institución con un clima organizacional estable y duradero, esto le permite al área de primaria poder resolver de manera autónoma sus problemas.

Derivado de un diseño estructural anticuado, en los procesos educativos propiamente dichos, se encuentran adheridos varios factores (cargas, actividades, directrices) que inciden negativamente en los esfuerzos del personal docente por elevar la calidad educativa, en todo caso, cada educadora se adapta y simplifica la mediación pedagógica con la consecuente baja en la calidad. Las características institucionales diezman cualquier esfuerzo por iniciar procesos de aseguramiento, dada la falta de claridad en los propósitos de gestión y de falencias en el sistema de información y comunicación, de ahí que la gestión debe proceder con claridad y objetivos muy concretos.

La validez del estudio se obtiene a través de la triangulación de los datos entre instrumentos, y se legitima, con el uso del procedimiento propuesto por el SNECE mediante el MECEC para darle a la persona docente, como agente principal de cambio la oportunidad de capacitarse para consolidar el plan estratégico institucional.

El modo en que el personal docente participa en el centro educativo está determinado por el diseño estructural, el clima y cultura organizacionales. A pesar de las adversidades que dificultan la organización de una tarea compleja como es iniciar con procedimientos de aseguramiento, con algunos inconvenientes presentados a nivel individual, el personal se muestra entusiasta y colaborador para involucrarse en las actividades de reflexión y culminar con las tareas propuestas.

### **5.3.1 Alcances y limitaciones**

Los alcances de la propuesta terminan cubriendo las necesidades de refrescamiento que tenía la institución con respecto al tema de la calidad educativa y la gestión de personal lo que permitió concretar la primera fase del MECEC llamada “creación del ambiente propicio”. En cuanto a las limitaciones, las innumerables actividades de la primaria pudieron afectar las conclusiones finales dado que algunos docentes no participaron; la participación del director fue distante y se limitó a dar los permisos necesarios para la modificación de horarios y calendarización de los talleres lo que restó legitimidad a la intervención.

### **5.4 RECOMENDACIONES**

-Se recomienda al MEP mejorar y fortalecer los canales de comunicación en lo referente al SNECE a través de constantes monitoreos de las estructuras de información.

-Al MEP se le recomienda buscar la solución para las cargas docentes, dosifique las actividades extracurriculares, disminuya las actividades escolares innecesarias por medio de una propuesta estructural flexible y orgánica.

-Se le recomienda al MEP buscar siempre la coherencia en sus directrices, de tal manera que haya una adecuada unión o relación entre lo que se manda pedir y lo que el docente debe hacer o presentar a través de una adecuada coordinación de sus departamentos.

-A la administración del centro se le recomienda adoptar la gestión estratégica como modelo de gerencia con el fin de suscitar cambios cualitativos en beneficio de los agentes educativos por medio de la autocrítica a su gestión administrativa.

-A la administración del centro se le recomienda crear líneas de comunicación internas que faciliten y propicien la eficiencia y la eficacia en las líneas de trabajo por medio de constantes jornadas de reflexión.

-A la dirección del centro se le recomienda iniciar un estudio sobre el diseño estructural escolar en aras de hacer los cambios necesarios para favorecer el SNECE con y a través de la ayuda y acompañamiento de un experto.

-A la dirección de la institución se le recomienda conformar el ECCCE con las personas docentes que lo deseen y con un número menor de integrantes por medio de un concurso interno de atestados para que participen los interesados.

-A la dirección garantizar una gestión racional de los contenidos que se pretenda cumpla y ejecute el personal docente a través de una exhaustiva y comprometida actuación de parte del jerarca administrativo.

-A la dirección, ordenar y mejorar la gestión de actividades institucionales priorizando y promoviendo aquellas significativas para el aprendizaje y eviten la interrupción de los procesos educativos por medio de la participación activa de los docentes en la toma de decisiones.

-A los miembros del ECCCE se les recomienda promocionar, publicitar y sobre todo motivar al personal docente a pensar y reflexionar como un agente de

cambio, sobre los aspectos de la calidad mediante procesos de comunicación y ejecución bien elaborados y controlados.

-Al personal docente, adoptar los paradigmas contemporáneos que ubican al estudiante en el centro de la enseñanza-aprendizaje, por lo que se le recomienda estudiar las teorías referentes a esta postura filosófica-pedagógica como un mecanismo para mejorar el desempeño docente a través de capacitaciones o estudios por iniciativa propia.

## 5.5 FUTURAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

-Modo en que la información viaja a través de la estructura educativa a nivel macro y micro.

-Modo en que el docente adapta sus estrategias en un entorno complejo.

-Conformar un constructo teórico sobre estrategias de sensibilización.

## 5.5 REFERENCIAS

Abrajan, M.G., Contreras, J.M., y Montoya, R. (enero-junio, 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado de [http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_14\\_1/Abrajan\\_Castro.pdf](http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_1/Abrajan_Castro.pdf)

Aguilar, L. (2002). *El discurso sobre la calidad de la educación en España: De las políticas a las prácticas docentes* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España. Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. U607518 o Acceso no. 1525563480)

Arráez, M., Calles, J. y Moreno de Tovar, L. (diciembre, 2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(2), 171-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070212>

Baltodano Zúñiga, V.J., Badilla Alvarado, A.R. (Diciembre, 2009) Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista electrónica*

- Educare*. 13(2). 147-158. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1501/1421>
- Barrios, T. (2010). El cambio y las organizaciones. Una mirada global. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos40/cambio-y-organizaciones/cambio-y-organizaciones.shtml>
- Campos, M. (2009). Métodos y técnicas de investigación académica. Fundamentos de investigación bibliográfica. UCR. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/220434825/Metodos-y-Tecnicas-de-Investigacion-Academica-Melvin-Campos-Ocampo>
- Campos, N. (2010). El plan institucional en el ámbito escolar: ¿Un instrumento útil? En N. García, M. Rojas y N. Campos (Comps.), *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 87-107). San José, Costa Rica: Ed. UCR.
- Candelo, C., Ortiz G., y Unger, B. (2003). Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. Colombia: WWF. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/RolandoSC/gua-para-hacer-talleres-wwf>
- Cano, A. (2005). Elementos para una definición de evaluación. Tema 5. Recuperado de: [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf)
- Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A., y Da Luz, S. (Octubre, 2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. Recuperado de [http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion\\_talleres.pdf](http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion_talleres.pdf)
- Cerdas, H. (2003). *Cómo elaborar proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales, económicos y educativos* (4<sup>ta</sup> ed.). Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/aliriotua/como-elaborarproyectos-hugo-cerda-gutierrz>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (Cap. 2). Las personas. Colombia: Ed. Nomos S.A. Recuperado de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana Ed. Recuperado de [www.academia.edu/8614871/Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano-Chiavenato\\_3Th](http://www.academia.edu/8614871/Gestion_del_Talento_Humano-Chiavenato_3Th)

- De la Orden, A. (2009). Evaluación y calidad: análisis de un modelo. *Estudios sobre Educación*, (16), 17-36. Base de datos: Education research complete, EBSCOhost (Acceso No. 41875783). Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9157/1/16%20Estudios%20Ea.pdf>
- Delgado, W. (2007). Inclusión: principio de calidad educativa desde la Perspectiva del Desarrollo Humano. *Revista Educación*, 31(2), 45-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031204>
- Escarrá, D. C. (2010). Gerencia participativa. En N. García, M. Rojas y N. Campos (Comps.), *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 145-162). San José, Costa Rica: EUCR
- Gobernación y Policía. (25 de Mayo de 2009). La Gaceta oficial, (No. 100), p. 19. Recuperado de: [http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/05/26/COMP\\_26\\_05\\_2009.pdf](http://www.gaceta.go.cr/pub/2009/05/26/COMP_26_05_2009.pdf)
- Guardián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Recuperado de: <http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/12de20/EI%20Paradigma%20Cualitativo%20en%20la%20investigacion%20Socio-Educativa.pdf>
- Guerrero, G. (2014). Administración y gestión educativa. [Diapositivas]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Gonzalo12345/administracin-y-gestin-educativa-30020248>
- Hernández, G., Arcos, J. L., y Sevilla, J.J. (Diciembre, 2013). Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de México. *Calidad de la Educación*. (39), 82-115. Recuperada de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000200004>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5<sup>ta</sup> ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hernández, R. y Opazo, H. (2010). *Apuntes de Análisis Cualitativo en Educación*. Recuperado de: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Materiales/Apuntes\\_Cualitativo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes_Cualitativo.pdf)
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V.H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación* 31(2). 95-110. Recuperada de la Base de datos: Education research complete, EBSCOhost (Acceso No. 34433565) <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/1246/1309>



- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2010). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (Cap. 2). San José, Costa Rica: EUCR.
- García, N. y Rojas, M. (2010). Rol del director: tarea de múltiples dimensiones. En N. García, M. Rojas y N. Campos (Comps.), *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 19-81). San José, Costa Rica: EUCR.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (Mayo, 2012). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011. Resultados Generales*. San José: Autor. Recuperado de [http://www.cipacdh.org/pdf/Resultados\\_Generales\\_Censo\\_2011.pdf](http://www.cipacdh.org/pdf/Resultados_Generales_Censo_2011.pdf)
- Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación* 33(2), 95-107. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058007>
- Leal, N (mayo, 2000). El Método Fenomenológico: Principios, Momentos y Reducciones. *Revista Electrónica de Investigación Científica, Humanística y Tecnológica*, 1(5), Recuperado de <http://revistadip.una.edu.ve/volumen1/epistemologia1/lealepistemologia.htm>
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E. y Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad. *Calidad de la educación*. (36), 21-52, Recuperada de la base de datos Education research complete, EBSCOhost (Acceso No. 78330227).
- López, O. (2010). Planificación estratégica y cambio educativo. En N. García, M. Rojas y N. Campos (Comps.), *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 111-124). San José, Costa Rica: EUCR.
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Revista electrónica. Punto Cero*, 9(8), Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Martín, X., Segredo, A. M. y Perdomo, I. (Julio-setiembre 2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista cubana de educación médica superior*. 27(3), 288-295. Recuperada de la base de datos Education research complete, EBSCOhost (Acceso No. 97575412) [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014)
- maroto, A. J., Neris, L. M. y Canelón, E. C. (Mayo-

- Agosto 2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27. Recuperado de [¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.](#)
- Matos, E., Fuentes, H., Montoya, J., y Quesada, J. (2007). *Didáctica: Lógica de Investigación y Construcción del Texto Científico*. Facultad de Ciencias de la Educación. Bogotá, Colombia: ALVI IMPRESORES LTDA. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/images/publicaciones/ciencias/didactica.pdf>
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2013). *Modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense (MECEC)*. San José, Costa Rica: 2 ed.
- Montoya, W. D. (2007). Inclusión Principio de la calidad educativa desde la perspectiva del desarrollo humano. *Educación* (03797082), 31(2), 45-58. Recuperada de la base de datos: Education research complete, EBSCOhost. (Acceso No. 34433562).
- Morse, J.M. (Ed.). (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. (Cap. 3). Colombia. Ed. Universidad de Antioquia.
- Peña, I. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Revisión teórica y aplicación empírica* (Tesis doctoral, Universidad de Castilla – La Mancha). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations & Theses Global. (Acceso No. 304911274).
- Programa Estado de la Educación [EE]. (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación*. Autor. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/>
- Programa Estado de la Nación [PEN]. (2015). *Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. (Informe 21). San José: Autor. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/pen-21-2015-baja.pdf>
- Quezada, L., Grundmann, G., Expósito, M. y Valdez, L. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: Una guía práctica*. Sto. Domingo: Ed. Centro Cultural Poveda. Recuperado de [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica\\_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf)
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.). (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

- Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G. y Castaño-Duque, G. A. (julio-septiembre 2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911-940. Recuperada de la base de datos Education research complete, EBSCOhost. (Acceso No. 109100905)
- Robbins, P. S. y Coulter, M. (2011). *Administración*. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 1). Qué es el comportamiento organizacional. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 3). Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 4). La personalidad y los valores. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 9). Fundamento del comportamiento de los grupos. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 13). Temas contemporáneos de liderazgo. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 3). Valores, actitudes y satisfacción personal. México: Pearson Educación (10ª ed.).
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 9). Entendiendo los equipos de trabajo. México: Pearson Educación (10ª ed.).
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 14). Conflicto y negociación. México: Pearson Educación (10ª ed.).
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Cap. 18). Cultura organizacional. México: Pearson Educación (10ª ed.).
- Ruiz, A. (2006). Universalización de la educación secundaria y reforma educativa (Cap. 2). EUCR. Recuperado de [http://cimm.ucr.ac.cr/universalizacion/presentacion\\_digital.html](http://cimm.ucr.ac.cr/universalizacion/presentacion_digital.html)
- Salas, F.E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*. 27(1), 9-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>

- Saldarriaga, J. G. (abril-junio, 2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Revista Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/260](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260)
- Santiago, R. (2013). *Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización*. (Tesis doctoral). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and theses. (UMI No. 3568073)
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana Salud Pública*, 33(2), recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33\\_3\\_07/spu20207.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm)
- Tapia, M. (Abril-junio, 2004). Federalización y gestión educativa estatal. El caso de Morelos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 361-401. Recuperado de la Base de datos: Education research complete, EBSCOhost (Acceso No. 14885914)
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. Barcelona. Ed. Paidós. Recuperado de <http://www.instituto178.com.ar/Academicos/Catedras/Verandi/TaylorBogdan-Introduccionalosmetodoscualitativosdeinvestigacion.pdf>
- Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas [UPJAR]. (2015). Plan anual de trabajo [P.A.T.]. Autor. pp. 1-35
- Vásquez, F. (2004). *Pregúntele al ensayista*. Santafé de Bogotá: Ed. kimpres. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/uploads/facultadpsicologia/910589.pdf>
- Vásquez, F. (s. f.). *Caja de herramientas para la escritura. 500 conectores*. Recuperado de <ftp://ftp.icesi.edu.co/jidrobo/CAJA%20DE%20CONECTORES.doc>
- Venegas, P. (2010). Los estilos de dirección en la administración educativa. En N. García, M. Rojas y N. Campos (Comps.), *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 125-141). San José, Costa Rica: EUCR
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9nicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

### 5.3 CUADROS

**Cuadro 1.1. Instrumento ideado para la bitácora (Fragmento)**

MAG-6653 TRABAJO FINAL				<b>DIARIO DE CAMPO (BITÁCORA)</b>		Mag. Alfonso Loría Pereira
Año	2016	Cuat	II	Universidad Estatal a Distancia - UNED-	SAN JOSÉ	PRACTICA DIRIGIDA
Semana	Día		Mes	<b>Proyecto de sensibilización e inducción al cuerpo docente previo a la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa julio-octubre 2016</b>		
1	Lunes	18	Julio			
Hora:	2:00p m	a	5:00p m	<b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: (DIAGNÓSTICO)</b> <b>Observaciones de campo</b>		
<b>DÍA NO. 1</b>						
<b>OBSERVACIONES</b>				<p>-Se indaga con la asistente de dirección del área de primaria sobre la existencia de material referente a los sistemas de evaluación de la calidad educativa o los modelos establecidos para su implementación, agrega que en los correos electrónicos enviados se giran algunas instrucciones sobre cómo resolver problemas o errores de tales sistemas, dice que los documentos se manejan desde la coordinación académica del área de secundaria.</p> <p>-En una conversación con el coordinador académico del área de secundaria y a la pregunta de qué material tiene o maneja con respecto a la calidad, y de cómo se llevan tales documentos éste dice que fue elegido para ser el secretario de la comisión (CEE) y muestra un AMPO denominado "Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación SNECE. Equipo coordinador de la Calidad del Centro Educativo (ECCCE)". En dicho AMPO está la directriz DM-1502-10-14 que contiene indicaciones y generalidades de aplicación del SNECE indicaciones y generalidades de aplicación del SNECE, cronograma para su implementación, circular y normativa, interna. Agrega el entrevistado que la elaboración del AMPO es una realización propia, sin que se le haya indicado que debía hacerlo.</p> <p>-Se constata a través del AMPO que para esta fecha 18 de julio el CCE (Comité de Calidad de la Educación) se ha reunido en tres ocasiones durante el presente año 2016, en lo que se puede destacar los siguientes objetivos: Conocer qué es el MECEC y el SNECE, los diagnósticos y el plan de trabajo, evacuar dudas y planificar la sensibilización a la comunidad educativa y elaborar indicadores de evaluación para los diagnósticos que existen.</p> <p>-Se comprueba mediante una nómina de personal que a los miembros del CEE se les hace entrega del cuadernillo del modelo de evaluación de la calidad educativa, en el documento no se consigna la fecha exacta de esta entrega pero si pertenece al 2016.</p> <p>-Se revisa y se fotografía las revistas, folletos y cuadernillos referentes al SNECE.</p>		
<p>En este día se inicia la práctica profesional dirigida con la autorización del Sr. Director Msc. Heriberto Aguilar Sánchez, una vez presentada la solicitud por parte de la Universidad.</p>						

**Cuadro 1.2. Instrumento ideado para el registro de evidencias (Fragmento)**

MAG-6653 TRABAJO FINAL				<b>REGISTRO DE EVIDENCIAS (DIARIO)</b>		Mag. Alfonso Loría Pereira	
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>Cuatri</b>	<b>II</b>	Universidad Estatal a Distancia - UNED-		<b>SAN JOSÉ</b>	<b>PRACTICA DIRIGIDA</b>
<b>Semana</b>	<b>Día</b>		<b>Mes</b>	<b>Proyecto de sensibilización e inducción al cuerpo docente previo a la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa julio-octubre 2016</b>			
1	Lunes	18	Julio				
Hora:	2:00am	a	5:00pm	<b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: (DIAGNÓSTICO)</b> <b>Observaciones de campo</b>			
<b>DÍA NO. 1</b>							
<b>OBSERVACIONES</b>							
<p>Para ampliar más la información véase el “diario de campo, día no. 1.</p>				<p><b>Evidencia no. 1:</b> Se comprueba que desde la coordinación Académica en el área de Secundaria, están los materiales (folletos y cuadernillos) necesarios para la implementación del SNECE (Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad Educativa).</p>			
				<p><b>Evidencia no. 2:</b> Existencia de un AMPO de Control Interno donde se registran y se guardan pruebas sobre las actuaciones realizadas por el Equipo Coordinador de la Calidad del Centro Educativo (ECCCE), elaborado por el secretario del ECCCE.</p>			
				<p><b>Evidencia no. 3:</b> Hay correspondencia ministerial: en la directriz DM-1502-10-14 se observan instrucciones para la implementación del SNECE.</p>			
				<p><b>Evidencia no. 4:</b> Existen tres oficios dirigidos a los miembros docentes tanto del área de primaria como de secundaria en los que se convocan a reunión para continuar con los procesos de diagnóstico de la institución.</p>			
				<p><b>Evidencia no. 5:</b> Existe una nómina en la que se asegura la entrega del cuadernillo “Modelo de la evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC).</p>			
				<p><b>Evidencia no. 6:</b> Véase el registro fotográfico en lo referente a los folletos.</p>			

**Cuadro 1.3. Instrumento para la entrevista en profundidad (Transcripción completa de una entrevista)**

PROYECTO DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN desde la gestión del talento humano hacia la implementación de los sistemas de evaluación de la calidad educativa.				
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA				
SUJETO		CÓDIGO	FECHA de entrevista	LUGAR
Docente de grado		Ld1	Jueves 28 de julio, 2016	Laboratorio de cómputo
Docente de educación especial				
Docente de materias complementarias, inglés y cómputo	✓			
Otros actores educativos		NOTA: La grabación cuenta con autorización de entrevistado.		
Registro auditivo	PREGUNTAS GENERADORAS			
Archivo de audio no.	1.-Coménteme sobre su experiencia laboral....			
Nota de voz no. 006 Grabado en dispositivo móvil. Duración: 28:06	<p><b>Entrevistador:</b> la primera (pregunta) es sobre la experiencia laboral aquí en la institución, como te ha ido, como es la relación con los compañeros, qué perspectivas tienes sobre esto.</p> <p><b>Ld1:</b> bueno, la experiencia laboral es buena, yo la verdad no me quejo a pesar de que ha habido problemas administrativos, verdad, eh eh yo siento que los administrativos en esta institución vienen y van, pero uno siempre es el que se queda (00:35) entonces, el..a pesar de que están un tiempo aquí ellos, diay nosotros nos, por ejemplo en mi caso yo me quedo aquí tengo propiedad y entonces yo me siento super contento, yo no quiero moverme</p> <p><b>Entrevistador:</b> y la relación con los compañeros....?</p> <p><b>Ld1:</b> y la relación con los compañeros es muy buen...o sea, yo por lo menos no tengo problemas con nadie, o sea yo me llevo bien con todos, no profundizo con nadie para no llevar mis problemas ajenos a nadie en particular pero por lo menos a nivel profesional a nivel de trabajo me llevo bien.</p>			
Archivo de audio	2.- Hablemos sobre sus cargas administrativas....			
Digitada el día: Julio 30, 2016 Iniciando: 3:30pm Finalizando: 5:52pm	<p><b>Entrevistador:</b> En cuanto a las cargas administrativas, los docentes siempre maneja un volumen administrativo muy grande, verdad, por ejemplo, tienen que estar calificando estudiantes y tienen que estar llevando controles, es decir, enseñan y controlan y a veces el ministerio pide cosas y entonces ellos tienen que estarlos llenando en el caso tuyo como es tu experiencia</p> <p><b>Ld1:</b> yo no tengo tanta carga administrativa como los de primaria porque, diay yo no llevo expedientes, no tengo que lidiar con padres de familia, no tengo que hacer exámenes, no tengo que hacer tareas, la única carga académica mía son los trabajos que es muy difícil calificarlos "insitu" por que los estudiantes están trabando en ellos, entonces, yo (01:51), me llevo los trabajos en un respaldo, en una llave maya, y en mi casa es donde yo reviso proyectos, hago anotaciones hago aclaraciones y luego ellos vienen y cuando llegan a cómputo nuevamente ellos ven las aclaraciones (02:04) en el proyecto...qué es lo que están haciendo mal y qué es lo que están haciendo bien</p>			
Archivo de audio	3.-Qué piensa o siente en general sobre algunas directrices ministeriales....			
	<p><b>Entrevistador:</b> En cuanto a las directrices ministeriales como solicitudes de, por ejemplo, ahora recientemente se entregó una a las colegas de grado principalmente sobre que tienen que motivar a la lectura y la oratoria, verdad ....ese tipo de directrices,...en el caso tuyo en cómputo recibes algún tipo de instrucción</p> <p><b>Ld1:</b> Sí, a mí me las da la fundación Omar Dengo, yoo directrices del MEP no recibo, ni tengo, ni hago, o sea todas son de la FOD, directrices por ejemplo que los chiquillos tienen que salir con ciertos perfiles, tienen que tener cierto perfil de salida, entonces yo tengo que estar velando, porque en el proceso vayan cumpliéndolos, eehhh</p> <p><b>Entrevistador:</b> Para eso no haces una medición, no haces pruebas</p> <p><b>Ld1:</b> No, no son meramente formativas, o sea meramente formativas, a final....yo....eso es pura observación, entonces, yo por ejemplo un perfil por ejemplo de cuarto grado, es que ellos tienen que salir de cuarto grado aprendiendo usar internet, perfectamente bien, con una navegabilidad bien, eeehh saben hacer carpetas, saben navegar por la red,</p>			

	<p>entonces (en) el proceso, es formativo. Por ejemplo yo le diigo en algún momento aa ellos, bueno una imagen tal está en la s27-0603 , entonces ellos tienen que saber meterse, todos se meten a la red, hacen la ruta, encuentran la imagen y la sacan, entonces ya yo se que ese perfil lo cumplieron , no es algo como que yo les di la hoja para que ellos lo hicieran sino que es algo propiamente del trabajo en clase....</p> <p><b>Entrevistador:</b> El hecho de que un niño no tenga acceso a internet afecta en algo el rendimiento el nivel ...</p> <p><b>Ld1:</b> No para nada porque de hecho todo el trabajo se hace aquí , entonces, aquí muchos no tienen internet ni computadora, entonces...</p> <p><b>Entrevistador:</b> no importa...no afecta</p> <p><b>Ld1:</b> No importa</p>
Archivo de audio	<p><b>(4.-Cuándo a usted le hablan de “la calidad” en que piensa generalmente....</b></p>
	<p><b>Entrevistador:</b> Ahora el trabajo mio se refiere a la calidad y la implementación del sistema nacional de la evaluación de la calidad educativa..entonces, este la propuesta mía es que previa a esta implementación haya una sensibilización , es decir, que el docente sepa de lo que se trata... y que entienda que es parte de una estructura. No es otra cosa que se viene y se pega. Entonces como vez lo de la calidad, por ejemplo en el caso de cómputo?</p> <p><b>Ld1: Yo</b> no la veo...bueno podría ser mejor, porque si hablamos de calidad educativa yo esperaría que más bien los perfiles de salida de los estudiantes sean más altos, que se les diera más herramientas de informática y menos de apoyo curricular porque se supone que los proyectos son apoyo curricular a lo que los estudiantes ven en el aula, el problema es que se apoyen en tres temas al año , y entonces los niños ya en agosto o septiembre están obstinados de ver el mismo tema, entonces ya al final se vuelve un trabajo muy mediocre porque los estudiantes están aburridos. Y hay muchas cosas que yo veo de una forma (05:15) como apoyo curricular que las maestras lo van a ver de otra y no hay tiempo para ponerse de acuerdo para decir, ok, si usted vió, por ejemplo, eeeh por ejemplooo en estos chiquillos de cuarto, por ejemplo lo que son desastres naturales, ok, entonces yo tengo que ver aquí en computo lo que es el concepto de fenómeno, lo que es concepto de desastre y lo que es el concepto de, de prevención y un montón de cosas, que probablemente no es la misma forma que lo verán las compañeras...entonces eso crea un desfase, en ese sentido yo preferiría que hubiese más herramientas informáticas y menos apoyo curricular...porque hay un divorcio</p> <p><b>Entrevistador:</b> que sea más instrumental....</p> <p><b>Ld1:</b> mas instrumental, que lo chiquillos aprendan a usar más herramientas o sea,</p> <p><b>Entrevistador:</b> mas bien eso los retrasa para poder inventar cosas, más bien los retrasa.</p> <p><b>Ld1:</b> exactamente...entonces en ese sentido por lo menos en mi caso (06:07) yo preferiría, diay que estuviera más , que yo tuviera la opción de abrimme más a enseñarles más herramientas y no basarme, por ejemplo, solo en scrash que es lo que más se ve...y si yo me salgo de scrash y me meto por ejemplo a Excel, ya la fundación me cae encima, porque eso no es parte del programa, a pesar de que hay tiempo y están los insumos, están las herramientas, están las licencias , pero no se permite...</p> <p><b>Entrevistador:</b> hay limitación entonces en la estructura educativa, digamos.</p> <p><b>Ld1:</b> ehh, si en lo que la parte administrativa le pide a uno y lo coarta, usted no puede salirse de ahí</p> <p><b>Entrevistador:</b> no se puede salir de ahí....</p>
Archivo de audio	<p><b>5.-Qué piensa sobre le implementación de un sistema de la evaluación de la calidad en el sistema educativo. Estaría dispuesta(o) a realizarlo?</b></p>
	<p><b>Entrevistador:</b> Mirá y en cuanto a la implementación del sistema, es viable como lo ves? Estoy hablando del sistema nacional de la evaluación de la calidad</p> <p><b>Ld1:</b> no porque como nosotros no evaluamos entonces yo de evaluación no se nada, porque nosotros no ..(07:06)o sea la evaluación es pura observación, que el estudiante vaya con los perfiles, nada más...</p> <p><b>Entrevistador:</b> nada más...si logrando los perfiles... Es que la implementación se refiere lo que es la calidad, por ejemplo, hacer las cosas bien desde el principio, la calidad total, las buenas prácticas son los términos que generalmente se utilizan para que la persona, digamos, entienda como es el proceso de implementación de una evaluación, del sistema de evaluación de la calidad , es decir como revisamos todo esto y determinamos qué calidad tiene, entonces como ves eso...</p> <p><b>Ld1:</b> Bueno, si fuera posible (puedo hacer un paréntesis....atiende a los niños... (7:50). (El profesor atiende a los estudiantes por lo que este segmento de la entrevista queda suprimido ya que no interesa a los objetivos de la investigación.</p> <p><b>Entrevistador:</b> (16:44) Las Tic's en una institución de calidad, que se llamaría supuestamente como funcionarían las tic's como deberían de funcionar</p> <p><b>Ld1:</b> No se que son las tic's...</p> <p><b>Entrevistador:</b> Las tic's, las tecnologías, como se llama, tic's es de la información y de la comunicación....</p> <p><b>Ld1:</b> Tecnologías de información y comunicación ,</p> <p><b>Entrevistador:</b> Es esto.....por ejemplo eso que estás enseñando se llama tic's</p> <p><b>Ld1:</b> Si, bueno no, no lo usamos con ese concepto verdad , o sea, no el concepto por ningún lado me sale, pero no sé a qué se refiere...</p> <p><b>Entrevistador:</b> Esto...esto que hacen los niños es las tic's, se llaman tic's....de la información y la comunicación.....la cosa es que se refiere al uso de la computadora en aplicaciones , programas, para la enseñanza</p> <p><b>Ld1:</b> el uso de aaah ok, ok (17:48),</p> <p><b>Entrevistador:</b> es una tic's, scrash, es como se llama? Eso es una tic</p> <p><b>Ld1:</b> Bueno, vea, aquí, el objetivo de la fundación Omar Dengo, que es lo que uno sigue es que los estudiantes aprendan</p>



	<p>a programar, o sea, la fundación se caso con la idea de que si el estudiante aprende a resolver problemas con la computadora a través de la programación, se van a desarrollar sus puentes cognitivos para luego, desar...eeehhh solucionar cualquier otro problema de su vida cotidiana...(18:17), esa es como la part...la teoría, la teoría...el problema es que en la práctica no todo el mundo tiene la capacidad de programar , o sea, porque para programar, necesita uno eeh forzosamente ciertas características mentales, verdad....que le ayudan a uno a a ver un problema, a desglosarlo en sus partes, solucionar sus partes, y luego cada una de esas partecitas, que ya tienen su [solución] (18:47) abordarlas en un todo para luego, para para que luego diay para para presentar un producto final verdad...y esos procesos cognitivos a nivel nacional (interrupción) no esos procesos cognitivos a nivel nacional no se estimulan porque a nivel nacional, o sea, lo que se estimula en las aulas es memoria, memoria, memorice, memorice pero no razonen, y en hora y media que uno , bueno una hora que prácticamente uno los tiene aquí en el laboratorio de cómputo enseñarles a los chiquillos a razonar, es sumamente difícil, entonces tal vez usted lo logra con, de veinticinco tal vez usted lo logra con cinco o seis estudiantes pero mucho y uno lo ve....c uando hacen retos de programación; porque cuando ellos copian programación, ellos entienden lo que están haciendo, pero cuando a usted le dicen, ok, no ya no le voy a dar la programación le voy a dar este resultado, y usted vea a ver como salió este resultado...y entonces cuando tocan retos, entonces los chiquillos todos se pegan,</p> <p><b>Entrevistador:</b> ahí, se pegan.....</p> <p><b>Ld1:</b> Entonces, lo logran tal vez cuatro, cinco estudiantes, y cuando esos cuatro o cinco estudiantes lo lograron, entonces los demás llegan y lo copian, entonces digo yo, ya no es la gracia, no es la intención, porque la intención es que ellos soluciones el reto pero por sí solos.</p> <p><b>Entrevistador:</b> por sí solo.</p> <p><b>Ld1:</b> exactamente... Y por más que uno, y esos...y ese proceso se supone que empieza en tercer grado, porque en primero y segundo es como el apresto de la máquina (20:17) enseñar lo que son los programas, lo que es micromundo power point , scrash, pero como enseñar el programa, pero ya el proceso de, de resolver problemas, empieza en tercer grado, que se hacen proyectos, entonces trabajamos con proyectos de pacman, que es el grande, entonces, se apoyan por ejemplo, se apoya lo que es el área de alimentación a través de un juego educativo, pero este juego educativo ellos tienen que resolver ciertos retos para poder terminar el juego, entonces después de muchos intentos fallidos al final, diay uno termina dándoles la programación, explicándoselas pero no es la intención, la intención es que ellos por sí mismos, hayan logrado sacar la programación</p> <p><b>Entrevistador:</b> que descubran, digamos...</p> <p><b>Ld1:</b> que descubran, que yo le doy las herramientas...</p> <p><b>Entrevistador:</b> aprendizaje por descubrimiento...</p> <p><b>Ld1:</b> exactamente, que yo le doy las herramientas a ellos, como quien dice , darle el tenedor y la cuchara pero que ellos aprendan a comer solos, no enseñarles a comer, pero eso es muy difícil...entonces se logra con cinco o seis estudiantes pero con el grueso de la población es muy difícil..</p> <p><b>Entrevistador:</b> Cómo haces con los estudiantes de adecuación curricular significativa digamos...</p> <p><b>Ld1:</b> Los de significativas se llevan con un Curriculum aparte , pero es muy difícil porque ellos, quieren hacer lo mismo que lo demás, y si ellos yo los siento en una máquina aparte, a hacer otra cosa diferente a los demás , se sienten aislados , y se siente mal y no trabajan, entonces, yo lo que trato es de ponerlos siempre con alguna persona que les vaya colaborar, que sean como los líderes del aula, y que una vez que hagan por imitación lo que están haciendo los otros , aunque no lo entiendan, luego como están con los líderes y son los más rapiditos, entonces ya se metan luego a otras cosas pero que ya ellos hicieron lo de los demás...entonces apoyo principalmente de dependiendo lecto-escritura que es lo que más me interesa (22:05) y que ellos al final diay aprendan, sepan muy bien a leer y escribir, y hay muchos procesos que son como de toca aquí, aquí aquí...como muy memorísticos , como por ejemplo navegar en una red, como lo que están haciendo ellos ahora</p> <p><b>Entrevistador:</b> recetarios, digamos...</p> <p><b>Ld1:</b> aja, entonces eso sí, sí lo hacen y los que son “no significativa” ellos realmente llevan el mismo proceso que todos.</p> <p><b>Entrevistador:</b> Mirá llevándolo al plano de las colegas, cómo se desempeñan ellas en, en relación con vos, me imagino que te piden asesoría , como las ves vos a ellas en el desempeño de las tecnologías...</p> <p><b>Ld1:</b> Ellas, bueno, diay, yo en lo personal.. es más mal que bien, mas mal que bien, prueba es que cosas tan sencillas como un monitor en la, un televisor pantalla en las aulas, hay compañeras que todavía no lo han estrenado...cosas tan sencillas como esa, verdad y ni...si no han estrenado un televisor, menos van a utilizar algún tipo de tic por qué no, eso es lógico, verdad...eeeh todavía yo siento que existe un divorcio entre la parte tradicional de enseñanza con la parte tecnológica, que es por miedo, no porque no puedan, sino porque les da miedo aprender, o porque les da miedo el cambio, entonces es un proceso que ha venido cambiando con los años, pero que todavía está muy arraigado en nuestras docentes (23:30)</p> <p><b>Entrevistador:</b> les falta</p> <p><b>Ld1:</b> exactamente les cuesta , porque por ejemplo aquí nadie , literalmente nadie, me viene a decir, encontré tal programa que se le podría poner a los estudiantes, que eso sí se puede hacer, o sea, por ejemplo, yo podría agarrar de 7:15 a 8:00am , por ejemplo en lo mío, y de 8:00 a 8:20 a apoyo curricular pero que las docentes quieran , que ellas me digan, ok, es que necesito apoyar por ejemplo, estoy viendo parques nacionales, porque no....y me encontré un video tal, porque no me lo pone en computo, ya que está la facilidad, por ejemplo, algo tan sencillo como eso....,</p> <p><b>Entrevistador:</b> o que ellas hayan creado una...algo interactivo.</p> <p><b>Ld1:</b> que ellas hayan creado una aplicación, o algo exactamente que eso sería</p> <p>Entrevistador. Y eso sería (24:11)</p> <p><b>Ld1:</b> no jamás nadie...</p> <p>Entrevistador: nunca nadie lo ha propuesto...</p>
--	---

	<p><b>Ld1:</b> no, nunca nadie lo ha propuesto...</p> <p>Entrevistador: y eso podrían hacerlo... porque la clase lo permite</p> <p><b>Ld1:</b> Porque lo permite, exactamente...existe la opción de agarrar los últimos 20 minutos para apoyo curricular en el aula</p> <p><b>Entrevistador:</b> o sea a que desde el punto de vista tuyo, de la informática, el manejo de las tecnologías de las colegas no es el suficiente..</p> <p><b>Ld1:</b> no está divorciado, es una lástima porque el laboratorio está con todos los insumos para ese apoyo curricular pero lamentablemente no se utiliza..</p> <p><b>Entrevistador:</b> o sea es una cuestión de mejoramiento, es una cosa que hay que mejorar.</p> <p>eso es lo que pretende precisamente el sistema de evaluación , evaluar como está el sistema , cuales son sus carencias y entonces iniciar los procesos de mejoramiento, en este caso, entonces</p> <p><b>Ld1:</b> esa es una carencia...</p> <p><b>Entrevistador:</b> esa es una carencia...</p>
que	<p><b>6.-Alguna otra cosa que quisiera comentar sobre lo discutido el día de hoy?</b></p>
	<p><b>Entrevistador:</b> Mirá y para terminar Ld1, agradeciéndote este momento, este algo más que puedas agregar sobre la calidad,</p> <p><b>Ld1:</b> la calidad de la educación diay,</p> <p><b>Entrevistador:</b> lo que se puede implementar o algo...</p> <p><b>Ld1:</b> cómo podría mejorar, sería interesante que por ejemplo, en el área mía, existiera un espacio, en la que yo me logre reunir con las maestras y decirle ok, por donde van ustedes, y yo ofrecerles insumos, o sea, si ellas no los consiguen pues yo hacerlos (25:24) pero que exista el espacio donde yo pueda reunirme con ellas y decir, ok ehh ustedes están viendo por ejemplo, digamos que primer grado que están viendo vocales, por ejemplo, entonces yo sé que hay muchos software libre o sea, free que sin licencia que podría eventualmente a ayudar a eso, entonces, es fácil, o sea, yo tengo la potestad de poder instalar ese software y que de pronto en los últimos veinte minutos eeeh practiquen en eso, pero no existe el espacio, , o sea, salvo las reuniones tertulias de pasillo, verdad, pero no es lo ideal, lo ideal es que sea algo más formal.</p> <p><b>Entrevistador:</b> si, claro.</p> <p><b>Ld1:</b> de que ellas me digan que estamos haciendo esto y esto y entonces se pueda hacer, entonces es como el ideal de un laboratorio de informática,</p> <p><b>Entrevistador:</b> esa sería otra carencia</p> <p><b>Ld1:</b> (26:13) se que ellos aprendan a resolver problemas a través de la programación pero también que no descuiden la parte de apoyo, pero un apoyo más real, no como el que pide la FOD, que pide tres proyectos al año, que para mí no apoyan en absolutamente en nada, para mí eso no apoya en nada.</p> <p><b>Entrevistador:</b> y entonces los tres proyectos terminan muy rápido,</p> <p><b>Ld1:</b> yo los complemento, porque si yo los hiciera tal y como la FOD los propone los termino en tres meses y el resto del año no hago nada.</p> <p>pero que es lo que lamentablemente hace mucho docente que se apega, mucho tutor que se apega a las guías didácticas que son supe engorrosas, super terribles, super llenas de cosas, que hay por ejemplo de quinto grado , pasarían un mes sin tocar la computadora, porque los de quinto grado, ven lo que es figuras geométricas, se basan en lo que es hacer una circunferencia y para hacer esa circunferencia supuestamente primero tienen que ser en papel, luego tienen que hacerla con un con con material concreto, o sea que estaría interesante , pero si yo fuera maestro de grado, pero yo no soy maestro de grado, yo soy tutor de informática, o sea, a mí me interesa más que los estudiantes usen la máquina.</p> <p><b>Entrevistador:</b> claro</p> <p><b>Ld1:</b> entonces yo prefiero, ocupar mi tiempo en retos de programación, y no en esas cosas que de por sí ya ellos lo ven en el aula.</p> <p><b>Entrevistador:</b> y más bien eso que ven en el aula, ese ejemplo que estabas dando de la circunferencia empezaría en el aula y culminaría aquí..</p> <p><b>Ld1:</b> podría ser (27:39), y no es así, porque, por ese divorcio que hay, porque las maestras de grado, de pronto no saben lo que yo estoy haciendo aquí, ni yo sé lo que están haciendo ellas, entonces ese es un enorme problema por qué, por la falta de tiempo, porque no hay espacios como para poder</p> <p><b>Entrevistador:</b> porque el espacio no está abierto</p> <p><b>Ld1:</b> porque el espacio no está abierto.</p> <p><b>Entrevistador:</b> eso es muy interesante, bueno Ld1, déjeme aquí, muchas gracias</p>

**Cuadro 1.4. Instrumento para la reducción de datos de entrevistas**

MAG-6653 TRABAJO FINAL	REDUCCIÓN DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, HALLAZGOS.	Mag. Alfonso Loría Pereira
	Universidad Estatal a Distancia -UNED-	PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
DIRECTOR	<p><b>PERCEPCIÓN SOBRE EL DIRECTOR</b></p> <p><b>ASPECTOS POSITIVOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. no ha habido confrontación</li> <li>2. buenas relaciones</li> <li>3. abierto al diálogo y a escuchar</li> <li>4. anuente a ayudar</li> <li>5. humano y condescendiente con algunos permisos</li> <li>6. como todo ser humano tiene sus cosas pero no persigue</li> <li>7. diferente pero con una calidad humana positiva</li> <li>8. el director deja trabajar tranquilamente</li> <li>9. el director es muy comprometido</li> </ol> <p><b>ASPECTOS NEGATIVOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. el director debe mejorar la actitud</li> <li>2. no apoya al educador frente al padre de familia</li> <li>3. acoso constante vigilancia</li> <li>4. el director tiene sus grupitos “argollas”</li> <li>5. roces con el director donde se altera</li> <li>6. el director le falta la parte humana y una adecuada comunicación</li> </ol> <p><b>PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN DOCENTE-DIRECTOR</b></p> <p><b>PERCEPCIÓN POSITIVA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. el director permite la apertura de espacios para el crecimiento profesional o el trabajo con los estudiantes.</li> <li>2. respeta al director como jefe</li> <li>3. aclarar en el momento la situación al director</li> </ol> <p><b>PERCEPCIÓN NEGATIVA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. debe permitir más libertad para trabajar</li> <li>2. debe promover la tranquilidad y libertad para logra mejor producción</li> </ol>	<p>Establecer el modo con que el personal docente se relaciona con el director ha sido muy importante porque éste, como líder que se encuentra al frente de la institución, es el que finalmente permitirá que las cosas funcionen, y que funcionen bien. La percepción que las docentes tienen con su líder, varía, lo importante a destacar aquí es por qué?, según la observación de campo hay una fisura entre como trata el director a un grupo de docentes y como trata al resto. Según lo observado tiene que ver dicha percepción con la personalidad de las docentes, una personalidad fuerte, retadora si se quiere, tiene más probabilidades de tener enfrentamientos directos con su jefe y de hecho, según se observa de las entrevistas, así ha sido, aquellas docentes que de alguna manera cuestionan sus decisiones son las que han presentado una queja más particular en este sentido, son varias docentes dignas de tomar en cuenta.</p> <p>Por la otra parte, una docente dócil, trabajadora, que mantiene sus cosas al día y que no presenta actitudes contrarias, tiene una comunicación más fluida con el director, por lo que, se diría no tendría un altercado con éste. Existe un tercer grupo que aún cuando tienen una personalidad fuerte, son trabajadoras y tratan de llevar las cosas bien evitando las confrontaciones, han tenido alguna vez una diferencia con su jefe, o bien, hay otro cuarto grupo de docentes un poco más tranquilas pero que su personalidad le acarrea una serie de problemas por incumplimiento de algunos deberes. En todo caso la pregunta es: por qué algunas docentes tienen un enfrentamiento con el jefe si llevan las cosas bien y de la mejor manera posible y otras compañeras nunca lo han tenido siendo que laboran en el mismo ambiente micro-político educativo ?.</p> <p>En la observación de campo se notó que muchas actividades extracurriculares que se desarrollan están fuera de control ya sea</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. debe apoyar más al docente</li> <li>4. el docente debe sentirse más protegido con la figura del director</li> <li>5. problemas con el docente por causa de padres</li> <li>6. el director abandona o relega al personal de primaria</li> <li>7. debe conocer a su personal y reconocer los talentos</li> <li>8. el director no puede pedir lo mismo al personal y debe observar las fortalezas grandes que tiene cada uno</li> <li>9. los directores sobreentienden que el docente ya maneja algunos aspectos de la institución sin darles la debida inducción</li> </ol> <p><b>PERCEPCIÓN SOBRE LA RELACIÓN PADRES/ESTUDIANTES-DIRECTOR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. el director prefiere al padre de familia aunque no tenga la razón y busca el favor de la comunidad</li> <li>2. el director siempre busca tener el favor y la aprobación de los padres y alumnos</li> <li>3. hay preocupación del director por que los estudiantes aprovechen los servicios que brinda la institución</li> </ol> <p><b>OTROS ASPECTOS IMPORTANTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. cambia el director y cambia el ambiente</li> <li>2. como ser humano tendrá sus defectos pero también sus virtudes y aciertos</li> <li>3. los directores vienen y van pero los docentes se quedan</li> <li>4. la institución ha tenido muchos directores con sus particularidades unos de calidad excelente otros de calidad regular y otros de dejar pasar</li> <li>5. el director tiene sus días buenos y sus días malos</li> </ol>	<p>porque no existe un plan que las regule, o simplemente por la falta de llegar a acuerdos consensuados. De ahí se colige que algunos de los enfrentamientos puedan deberse a un problema de administración relacionada con las actividades y que tales enfrentamientos pudieran derivarse de los efectos causados por estas actividades, si fuera el caso, el problema podría quedar resuelto con un “plan de mejoramiento de ejecución de las actividades extracurriculares a nivel institucional”. Queda para un estudio posterior definir el tipo de enfrentamientos que suelen tener los educadores, por qué causas y establecer el plan de mejora para resolverlos.</p> <p>la percepción de la relación director-docente es algo más desfavorable que positiva, esto también tiene que ver un poco con la personalidad de éste, sin embargo, existe un aspecto interesante de hacer notar, en cuanto al trabajo con la infraestructura de la escuela, según la observación de campo, ésta ha mejorado en los últimos tres años quizás mucho más que en los últimos 10 años. Esto se debe a que el director ejerce una competencia, en el papel de toma de decisiones, muy importante como emprendedor y negociador de la institución ante otras instancias, lo que le ha permitido solventar muchas de las necesidades de mejora infraestructural del centro educativo, pero ese mismo compromiso con su personal docente se da en menor medida, ese papel referido a las “relaciones interpersonales” (act4. 6383) en cuanto a “figura de autoridad, líder y enlace”, en el área de primaria es más débil, esto podría deberse al clima organizacional que es extremadamente fuerte lo que permite “confiar” en el trabajo docente de ésta área, tal y como el mismo director lo ha manifestado en reiteradas ocasiones, pero esta confianza genera en los docentes una sensación de vacío.</p>
--	--	---

\*El anterior cuadro es un extracto.

**Cuadro 3.1. Instrumento para la triangulación de entrevistas (Fragmento)**

PROYECTO DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN desde la gestión del talento humano hacia la implementación de los sistemas de evaluación de la calidad educativa en el nivel de “creación del ambiente propicio”.				
Triangulación de las entrevistas				
SUJETO			CÓDIGO	FECHA de triangulación
Docente de grado		18	Los códigos fueron diseñados a partir de las iniciales de los nombres de los docentes y el nivel que imparten	
Docente de educación especial		6		
Docente de materias complementarias, inglés y cómputo		7		
Otros actores educativos		3		
REGISTRO AUDITIVO		PREGUNTA GENERADORA		
1.-Coménteme sobre su experiencia laboral.... (extractos importantes de las entrevistas)				
Nota de voz No.	Fecha de entrevista	Código	Lugar entrevista	“Sustratos del texto transcrito”
003.	Julio 21, 2016. 8:45am	SR5b1	Aula de la docente	
004.	Julio 26, 2016. 8:42am	MM4	oficina de la docente	
006.	Julio 28, 2016. 7:15am	Ld1	Laboratorio de informática	
007.	Julio 28, 2016.	DC9	oficina de la docente	
009.	Agosto 1, 2016. 9:00am	RM11	aula de la docente (un estudiante presente)	
010.	Agosto 1, 2016. 3:55pm	SS4a1	Biblioteca	
011.	Agosto 3, 2016. 10:30am	GR3y3	Aula de la docente	
012.	Agosto 3, 2016. 10:52am	YC3y1	Biblioteca	
013.	Agosto 3, 2016. 11:18am	MG230	Aula de la docente	
015/016.	Agosto 5, 2016. 11:15am	GO3y2	Biblioteca	
016.	Agosto 7, 2016. 3:30pm (31:28m)	CR8	Oficina de la docente	
017.	Agosto 9 2016. 8:02am (13:06)	AS6z2	Aula de la docente	
018.	Agosto 9, 2016. 8:48am (15:16)	BC12	Aula de la docente (un alumno presente)	
019/020.	Agosto 9, 2016. 9:40am (1:02m) (16:57)	Sc4a2	Entrada a la of. De la asistente de primaria	
023.	Agosto 11 2016. 12:40m (41:53m)	CB6y3	en biblioteca	
024.	Agosto 11, 2016. 1:41pm	MMM6y1	aula de la docente	
025.	Agosto 16 2016. 7:30am (24:33m)	Ks4a3	Aula de la docente	
026.	Agosto 16, 2016. 9:56am (18:09)	MB7	aula de la docente	
027/028.	Agosto 16, 2016. 11:26am 6:16m/21:48m	RN5b2	Aula de la docente	
029.	Agosto 17, 2016. 8:45am (22:28m)	LN22o	Aula de la docente	
030.	Agosto 17, 2016, 9:14am (27:42m)	MM1o3	Aula de la docente	
031.	Agosto 17, 2016. 1:00pm (18:06m)	DP5	Oficina de la docente	
032.	Agosto 18, 2016. 11:10m (49:40m)	OE2	en biblioteca	
033.	Agosto 30, 2016. 1:41pm (29:26m)	LR10	aula de la docente	
034.	Agosto 30, 2016, 2:18pm (24:24m)	MS1o2	Entrada a la of. De la asistente de primaria	

\*Con cada pregunta generadora se realizó la misma actividad de triangulación.

**Cuadro 5.1. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del primer grupo de discusión (GD1)**

1er grupo de discusión		Objetivos Estratégicos I CICLO - Educación Especial		
Nota de voz No.		Código		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> <b>¿Cuáles son los objetivos prioritarios que a partir de su misión, se propone lograr el centro educativo?</b> <b>(Ofrezca dos objetivos y priorice uno)</b>
046 1:07 :33 047 28:2 3	Miércoles 5 de Octubre, 2016. 10:00a m a 12:00 m	JZ1o1		1.-Formar ciudadanos en valores que puedan integrarse en la sociedad. 2.-Reconocer las necesidades de la comunidad para mejorar la calidad de vida.
		MS1o2		No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
		MM1o3		No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
		MO21o		No se presentó. (No cambiaría lecciones por un trabajo universitario, dijo)
		LN22o		1.-Analizar las necesidades de los estudiantes para formar personas integrales. 2.-Reconocer el ambiente en que se desenvuelve el estudiantado para mejorar la calidad de vida de los que participan del proceso educativo.
		MG23o		1.-Formar ciudadanos capaces de desenvolverse apropiadamente en la sociedad, para que cumplan con las normas y leyes establecidas, por medio de la convivencia sana y estratégica que desarrollen valores en los discentes. 2.-Fomentar prácticas como disciplina, constancia, buena autoestima, para el desarrollo óptimo de estudiantes seguros, con diversas estrategias y vivencias.
		YC3y1		No se presentó. (Enfermedad de familiar)
		baR3y2		1.-Formar ciudadanos capaces de enfrentarse a la sociedad que pertenecen por medio de una educación y formar integral humano para permitir su crecimiento y satisfacer sus necesidades. 2.-Implementar una oferta de calidad educativa por medio de planes institucionales de trabajo para desarrollar las competencias básicas de adaptación social.
		GR3y3		1.-Formar a ciudadanos integralmente, humano, social y académico para brindar oportunidades en el futuro basado en valores. 2.-No ofrece.

046 1:07 :33 047 28:2 3	Miércoles 5 de Octubre, 2016. 10:00a m a 12:00 m	CR8		1.-Mejorar las oportunidades educativas de los miembros que participan en el proceso educativo a través de la formación humana y social y académica por el fin de fortalecer la formación integral de los mismos. 2.-Fortalecer la formación integral de los miembros de la comunidad educativa por medio de actividades que involucren formación ciudadana y académica para lograr desarrollar persona que sean participes de...
		DC9		<b>No se presentó. (permiso especial de ausencia)</b>
		LR10		<b>No se presentó. (permiso especial de ausencia)</b>
		RM11		1.-Satisfacer las necesidades educativas de la comunidad de la Florida. 2.-Fortalecer las necesidades educativas de la comunidad por medio de acciones que faciliten el desarrollo integral de los estudiantes, docentes, administrativos.
		JG12		1.-Formar a ciudadanos (personas) integral, humano, social y académico para brindar oportunidades en el futuro basado en valores satisfaciendo las necesidades. 2.-Brindar el servicio a la población estudiantil por medio de valores para satisfacer las necesidades.
		RF13		<b>No se presentó. (No se le entregó invitación, razón: docente Itinerante.</b>

**Objetivos Estratégicos Principales:**

Después de analizar los objetivos se ha concluido que todos pueden ser contenidos ampliamente en tres objetivos claros, donde destacan el desarrollo óptimo de las actuaciones de los estudiantes y el fortalecimiento de su autoestima y seguridad, también la satisfacción de sus necesidades y la oportunidad de recibir una educación integral.

1.- Formar ciudadanos capaces de desenvolverse apropiadamente en la sociedad por medio del fomento de prácticas como la disciplina y la constancia en el estudio de tal manera que se genere un **desarrollo óptimo de sus actuaciones y fortalezca su autoestima y seguridad** en sí mismo con diversas estrategias y vivencias educativas para que en el futuro cumplan con las normas y leyes establecidas.

2.- Mejorar las oportunidades educativas de los estudiantes a través de la **satisfacción de sus necesidades** lo que permitirá su crecimiento integral como persona por medio de la sana convivencia en valores.

3.- Analizar constantemente el contexto social en que se desenvuelven los estudiantes para brindarles una **educación integral** en lo humano, social y académico de tal manera que puedan tener oportunidades de éxito y con ello mejorar su calidad de vida.



**Cuadro 5.2. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del segundo grupo de discusión (GD2)**

<i>2do grupo de discusión</i>		<b>Objetivos Estratégicos</b> <i>II CICLO - Materias complementarias</i>		
Nota de voz No.		Actividad	Código	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> <b>¿Cuáles son los objetivos prioritarios que a partir de su misión, se propone lograr el centro educativo?</b> <b>(Ofrezca dos objetivos y priorice uno)</b>
048 2:07:43	Jueves 13 de octubre, 2016 10:00am a 12:00m	2do Grupo de discusión	SS4a1	1.-Organizar el currículo educativo acorde a las necesidades estudiantiles de los educandos para desarrollar las habilidades y conocimientos esperados. 2.-No ofrece
			Sc4a2	1.-Brindar herramientas educativas a los estudiantes. 2.-Fomentar actividades culturales que beneficien el valor de la integración entre los miembros de la comunidad.
			Ks4a3	1.-Lograr una educación integral. 2.-Alcanzar la calidad en el proceso educativo.
			SR5b1	1.-Lograr una educación integral. 2.-Formar en los estudiantes una enseñanza significativa.
			RN5b2	No entregó papeles.
			CA5b3	No entregó papeles
			MMM6z1	1.-Formar ciudadanos capaces de razonar, resolver y contribuir en la sociedad, los retos del futuro. 2.-Facilitar las herramientas... (anulado por la docente)
			AS6z2	1.-Lograr jóvenes críticos, con una visión clara hacia el futuro. 2.-Propiciar insumos que lleven a los jóvenes a una visión hacia el futuro.



			<b>CB6z3</b>	1.-Propiciar espacios de reflexión en los cuales se determinan las necesidades de la comunidad educativa para la confección de estrategias de atención. 2.-No ofrece.
			<b>LD1</b>	1.-No ofrece. 2.-No ofrece.
			<b>G4</b>	1.-Brindar opciones integrales de aprendizaje para lograr la mejor formación académica de la comunidad estudiantil. 2.-No ofrece.
			<b>MM4</b>	No se presentó. (Participación en congreso en Religión)
			<b>DP5</b>	1.-Suplir necesidades educativas en todos los ámbitos. 2.-Preparar al estudiantado para un adecuado desempeño social.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRINCIPALES:

Después de analizar los objetivos se ha concluido que todos pueden ser contenidos ampliamente en tres objetivos claros, donde destacan las necesidades del estudiante, la integración de la comunidad estudiantil y espacios de reflexión docente:

1.-Organizar el currículo acorde a las **necesidades del estudiante** brindando herramientas educativas con opciones integrales de aprendizaje para mejorar su formación académica y de esta manera prepararlos para un adecuado desempeño social.

2.-Fomentar actividades culturales que refuercen la **integración en la comunidad estudiantil**.

3.-Propiciar **espacios de reflexión al docente** para que este confeccione las estrategias de atención necesarias que permitan una formación crítica del estudiante basada en el razonamiento integral, la resolución de problemas y la contribución de sus logros a la sociedad.

\*En color celeste se señalan los objetivos escogidos por las docentes.

**Cuadro 5.3. Instrumento para la triangulación de los valores del primer grupo de discusión (GD1)**

1er grupo de discusión		Valores Institucionales I CICLO y Educación Especial	
Nota de voz No.	Día del Taller	Código	<div>VALORES INSTITUCIONALES</div> <div>¿Cuáles son los valores prioritarios que a partir de su visión, se propone lograr el centro educativo?</div> <div>(Ofrezca dos valores y priorice uno)</div>
046 1:07:33 047 28:23	Miércoles 5 de Octubre, 2016. 10:00am a 12:00m	JZ1o1	1.-Responsable (Formar en valores para tener una comunidad estudiantil integral, responsable y espiritual) 2.-Disciplina.
		MS1o2	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
		MM1o3	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
		MO21o	No se presentó. (No cambiaría lecciones por un trabajo universitario, dijo)
		LN22o	1.-Responsabilidad. 2.-Cooperación.
		MG23o	1.-Amor (Tolerancia)* 2.-Disciplina.
		YC3y1	No se presentó. (Enfermedad de familiar)
		baR3y2	1.-Igualdad de oportunidades. 2.-Compromiso*.
		GR3y3	1.-Igualdad de oportunidades. 2.-Compañerismo.
		CR8	1.-Igualdad de oportunidades. 2.-Compromiso.
		DC9	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
		LR10	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
		RM11	1.-Formar ciudadanos responsables. 2.-Autonomía.
		JG12	1.-Amor*. 2.-Compromiso.
		RF13	No se presentó. (No se le entregó invitación)
Reflexiones:			
Para este grupo fue difícil presentar los valores y priorizarlos porque no dio tiempo ya que se empezó con algunos minutos de retraso porque las docentes suelen llegar tarde a este tipo de actividades y hubo algo de distracción durante el proceso.			

**Cuadro 5.4. Instrumentos para la triangulación de los objetivos estratégicos y valores del segundo grupo de discusión (GD2)**

2do grupo de discusión		Valores Institucionales II CICLO, Materias complementarias	
Nota de voz No.	Día del Taller	Código	<b>VALORES INSTITUCIONALES</b> <i>¿Cuáles son los valores prioritarios que a partir de su visión, se propone lograr el centro educativo? (Ofrezca dos valores y priorice uno)</i>
048 2:07:43	Jueves 13 de octubre, 2016 10:00am a 12:00m	SS4a1	1.-Trabajo independiente. 2.-Responsabilidad.
		Sc4a2	1.-Inculcar la formación asertiva de los educadores y educandos. <b>2.-No ofrece.</b>
		Ks4a3	1.-Mejorar. 2.-Compromiso.
		SR5b1	<b>1.-No ofrece.</b> <b>2.-No ofrece.</b>
		RN5b2	<b>No entregó papeles.</b>
		CA5b3	<b>No entregó papeles</b>
		MMM6y1	<b>1.-No ofrece.</b> <b>2.-No ofrece.</b>
		AS6z2	1.-Respeto. 2.-Solidaridad.
		CB6z3	<b>1.-No ofrece.</b> <b>2.-No ofrece.</b>
		LD1	<b>1.-No ofrece.</b> <b>2.-No ofrece.</b>
		G4	1.-Integración. <b>2.-No ofrece.</b>
		MM4	<b>No se presentó. (Participa en congreso de religión)</b>
		DP5	1.-Calidad. 2.-Autosuficiencia.
<b>REFLEXIONES:</b> <i>Llama la atención que algunas docentes no entregaron las hojas completas, por lo que hacen falta algunos valores, pero en las hojas donde debían escribir los valores para seleccionarlos y priorizarlos si se encuentran más propuestas.</i>			

**Cuadro 5.5 Instrumento para la triangulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del primer grupo de discusión (GD1)**

MISIÓN				
I Ciclo y Educación Especial				
Nota de voz No.	Fecha del grupo focal	Actividad	Código	¿Cuál es desde su perspectiva la misión de este centro educativo?
046 1:07:33 047 28:23	Miércoles 5 de Octubre, 2016. 10:00am a 12:00m	1er Grupo de Discusión Tallern No. 2	JZ1o1	Para brindar un servicio a la comunidad de la Florida de Tibás de tener una institución donde los estudiantes puedan formarse, crecer en valores y de calidad.
			MS1o2	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
			MM1o3	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
			MO21o	No se presentó. (No cambiaría lecciones por un trabajo universitario, dijo)
			LN22o	La UPJRAR existe para brindar una mejor calidad de vida tanto a nivel educativo, social y académico del estudiantado.
			MG23o	El área de primaria existe desde hace muchos años para llenar las necesidades de la población infantil, para obtener un sistema formal educativo, que ayude a la comunidad de la Florida a mejorar sus oportunidades por medio de la educación.
			YC3y1	No se presentó. (Enfermedad de familiar)
			baR3y2	Permitir a la sociedad y comunidad el desarrollo educativo y humano para que éstas crezcan y satisfacer sus necesidades.
			GR3y3	Brindar educación y apoyo a la comunidad estudiantil.
			CR8	La U.P. es una institución pública dedicada a la formación integral humana, social, académica basada en valores para satisfacer las necesidades y mejorar las oportunidades de todos los miembros que participan en el proceso educativo.
			DC9	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
			LR10	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
			RM11	La U.P. existe para satisfacer las necesidades de la comunidad de la Florida y sus alrededores con el fin de ofrecer una educación de calidad.
			JG12	La U.P. existe para brindar el servicio a la comunidad de la Florida de Tibás con el fin de satisfacer las necesidades educativas de la población, en el crecimiento en valores y costumbres.
RF13	No se presentó. (No se le entregó invitación)			
Misión: La U. P. José Rafael Araya Rojas es una institución pública dedicada a la formación integral humana, social y académica basada en valores para satisfacer las necesidades y mejorar las oportunidades de todos los miembros que participan en el proceso educativo.				

**Cuadro 5.6. Instrumento para la triangulación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del segundo grupo de discusión (GD2)**

<div> <div>MISIÓN</div> <div>II Ciclo y Materias Complementarias</div> </div>				
Nota de voz No.	Fecha del grupo focal	Actividad	Código	¿Cuál es desde su perspectiva la misión de este centro educativo?
048 2:07:43	Jueves 13 de octubre, 2016 10:00am a 12:00m	2do Grupo de discusión Taller no. 2	SS4a1	Fomentar educandos con valores, personas críticas.
			Sc4a2	Formar estudiantes en áreas educativas que ayudan a crear una comunidad de valores.
			Ks4a3	Brindar una educación integral y de calidad a los estudiantes de la institución.
			SR5b1	Lograr que los estudiantes y comunidad tengan una educación integral y significativa.
			RN5b2	No entregó los papeles
			CA5b3	No entregó los papeles
			MMM 6y1	Formar ciudadanos consientes de la realidad de nuestra sociedad y de las necesidades de la misma, de esta forma, formar individuos que sean capaces de enfrentar, resolver, razonar de forma consiente sus acciones, necesidades y contribuir a un mundo mejor
			AS6z2	Brindar un servicio y beneficio de educación a la comunidad, en la que se inculquen valores y principios.
			CB6z3	Proporcionar a la comunidad procesos educativos de calidad, de manera que la impacte positiva para su crecimiento y mejoramiento, en aspecto como la calidad de vida, valores, urbanidad. Hacerlo de manera comprometida, organizada y con amor.
			LD1	Ofrecer educación moral-espiritual, ética y de contenidos curriculares a los estudiantes de la institución, tratando de rescatar en la medida de lo posible situaciones sociales que atenten contra la seguridad del niño.
			G4	Lograr ser la mejor alternativa educativa que brinda una optimización del aprendizaje integral.
MM4	No se presentó. (Participa en congreso de religión)			
DP5	Existir para suplir una necesidad comunal y para cumplir con las expectativas estudiantiles y sociales.			

Misión

La U.P. José Rafael Araya Rojas es la mejor institución educativa para suplir las necesidades de la comunidad abarcando no solo las áreas curriculares sino la enseñanza y formación en ética y moral con el fin de llenar las expectativas estudiantiles y sociales para lograr proyectar jóvenes exitosos para la sociedad con capacidades para enfrentar los retos del futuro contribuyendo a un mundo mejor.

**Cuadro 5.7 Triangulación de la misión y los objetivos estratégicos de ambos grupos de discusión (GD1 y GD2)**

<b>Misión</b> <b>(definida por cada grupo de discusión)</b>	
<b>I CICLO - Educación Especial</b>	<b>II CICLO - Materias complementarias</b>
La U. P. José Rafael Araya Rojas es una institución pública dedicada a la <u>formación integral humana, social y académica</u> basada en <u>valores</u> para <u>satisfacer las necesidades</u> y <u>mejorar las oportunidades</u> de todos los miembros que participan en el proceso <u>educativo</u> .	La U.P. José Rafael Araya Rojas es la mejor institución educativa pública para <u>suplir las necesidades de la comunidad</u> abarcando no solo las <u>áreas curriculares</u> sino <u>la enseñanza y formación en ética, moral y cultura</u> con el fin de <u>llenar las expectativas estudiantiles y sociales</u> para lograr <u>proyectar jóvenes exitosos</u> para la sociedad con <u>capacidades para enfrentar los retos del futuro</u> contribuyendo a un mundo mejor.
Reflexión: el texto en azul y verde es similar en los dos conceptos, los textos en rojo son diferentes y los textos subrayados fueron tomados en cuenta para redactar una sola definición	
<b>MISIÓN del área de primaria</b>	
<b>Cubrir las necesidades vitales de la comunidad en la formación integral de los niños y jóvenes, abarcando las áreas curriculares, la enseñanza en ética, moral y cultura para mejorar las oportunidades de cada individuo y llenar de esta manera las expectativas estudiantiles y sociales de forma que se desarrollan capacidades para enfrentar los retos del futuro y proyectar jóvenes exitosos.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos</b>	
<b>I CICLO - Educación Especial</b>	<b>II CICLO - Materias complementarias</b>
1.- <b>Formar ciudadanos</b> capaces de desenvolverse apropiadamente en la sociedad por medio del fomento de prácticas como la disciplina y la constancia en el estudio de tal manera que se genere un desarrollo óptimo de sus actuaciones y fortalezca su autoestima y seguridad en sí mismo con diversas estrategias y vivencias educativas para que en el futuro cumplan con las normas y leyes establecidas.	1.-Organizar <b>el currículo</b> acorde a las necesidades del estudiante brindando herramientas educativas con opciones integrales de aprendizaje para mejorar su formación académica y de esta manera prepararlos para un adecuado desempeño social.
2.- Mejorar las oportunidades educativas de los estudiantes a través de la <b>satisfacción de sus necesidades</b> lo que permitirá su crecimiento integral como persona por medio de la sana convivencia en valores.	2.-Fomentar <b>actividades culturales</b> que refuercen la integración en la comunidad estudiantil.
3.- Analizar constantemente el contexto social en que se desenvuelven los estudiantes para brindarles una <b>educación integral</b> en lo humano, social y académico de tal manera que puedan tener oportunidades de éxito y con ello mejorar su calidad de vida.	3.-Propiciar espacios de reflexión al docente para que este confeccione las estrategias de atención necesarias que permitan una <b>formación crítica del estudiante</b> basada en el razonamiento integral, la resolución de problemas y la contribución de sus logros a la sociedad.

**Cuadro 5.8. Instrumento para la triangulación de criterios individuales la visión del primer grupo de discusión (GD1)**

VISIÓN				
1er grupo de discusión				
I Ciclo y Educación Especial				
Nota de voz No.	Fecha del grupo focal	Actividad	Código	Desde su perspectiva, ¿Cuál debe ser la visión del centro educativo?
046 1:07:33 047 28:23	Miércoles 5 de Octubre, 2016. 10:00a m a 12:00m	1er Grupo de Discusión Taller No. 2	JZ1o1	Ser una institución que reúna todas las necesidades que los educandos requieran para que crezcan en valores y lleguen a ser ciudadanos de bien.
			MS1o2	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
			MM1o3	No estaba presente. (Participación en congreso SEC)
			MO21o	No se presentó. (No cambiaría lecciones por un trabajo universitario, dijo)
			LN22o	La institución pretende formar ciudadanos capaces de valorar la capacidad que tiene todo ser humano para fortalecer todas sus necesidades en el ámbito personal, social y cultural.
			MG23o	Ser una institución que tiene como prioridad los valores y el concepto de humanidad que dedique más tiempo a la formación humana, tomando de base las enseñanza bíblicas y espirituales, una institución más organizada, más desarrollada tecnológicamente.
			YC3y1	No se presentó. (Enfermedad de familiar)
			baR3y2	Ser una institución que prioriza la formación integral humana de los miembros de la comunidad a la cual pertenece.
			GR3y3	Ser una institución que prioriza la formación integral humana.
			CR8	Reflejar en el quehacer educativo de nuestra comunidad, las necesidades académicas y sociales de modo que los miembros de esta son precursores activos de soluciones académicas y sociales.
			DC9	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
			LR10	No se presentó. (permiso especial de ausencia)
			RM11	Ser una institución que forme ciudadanos amantes de la naturaleza, la vida en valores sociales, espirituales y académicos.
			JG12	Ser una institución que reflejan en (su) comunidad las buenas prácticas basado en valores con el fin de formar a ciudadanos que representan el país.
RF13	No se presentó. (No se le entregó invitación)			
Visión: La U. P. José Rafael Araya Rojas desea alcanzar la excelencia mediante la búsqueda constante de acciones innovadoras que promuevan la formación de ciudadanos en valores sociales, académicos espirituales y amantes de la naturaleza por medio de buenas prácticas.				

**Cuadro 5.9 Instrumento para la triangulación de criterios de la visión del segundo grupo de discusión (GD2)**

<div> <div>VISIÓN</div> <div>2do grupo de discusión</div> <div>II Ciclo y Materias Complementarias</div> </div>				
Nota de voz No.	Fecha del grupo focal	Actividad	Código	Desde su perspectiva, ¿Cuál debe ser la visión del centro educativo?
048 2:07:43	Jueves 13 de octubre, 2016. 10:00am a 1200m	2do Grupo de discusión Taller No. 2	SS4a1	Proyectar una calidad de educación eficiente.
			Sc4a2	Institución que aspira ser una institución líder en la calidad educativa de sus estudiantes a través del tiempo (siendo) formando jóvenes críticos, disciplinados y educados.
			Ks4a3	Ser la mejor institución educativa del distrito 04 con el fin de lograr estudiantes comprometidos con la realidad de su cantón.
			SR5b1	No aporta.
			RN5b2	No entregó papeles.
			CA5b3	No entregó papeles.
			MMM6z1	No aporta.
			AS6z2	Lograr ser una mejor opción para jóvenes que deseen ser personas, críticas de éxito.
			CB6z3	Formar miembros en la comunidad capaces de disfrutar una buena calidad de vida, respetuosos con su prójimo y de la legislación del país. Comprometidos con su realidad.
			LD1	Graduar jóvenes críticos, disciplinados y educados.
			OE2	No se presentó.
			G4	Donde quiero llegar. La Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas mantener la calidad educativa de una manera integral.
			MM4	No se presentó. (Asistencia a congreso de religión)
DP5	Mantener la calidad educativa a través del tiempo.			
MB7	No entregó los papeles.			
<div> <div>Visión:</div> <div>La U.P. José Rafael Araya Rojas aspira a ser una institución líder en el área académica siendo la mejor opción para formar jóvenes críticos, disciplinados y formados en principios básicos.</div> </div>				



**Cuadro 5.10. Triangulación de la visión y los valores de ambos grupos de discusión (GD1 y GD2)**

<b>Visión (definida por cada grupo de discusión)</b>	
<b>I CICLO - Educación Especial</b>	<b>II CICLO - Materias complementarias</b>
La U. P. José Rafael Araya Rojas desea <u>alcanzar la excelencia</u> mediante la búsqueda constante de <u>acciones innovadoras</u> que <u>promuevan la formación de ciudadanos en valores sociales, académicos, espirituales y amantes de la naturaleza</u> por medio de buenas prácticas.	La U.P. José Rafael Araya Rojas aspira a ser una <u>institución líder en el área académica</u> siendo la mejor opción para formar <u>jóvenes críticos, disciplinados y formados en principios básicos.</u>
Reflexión: el texto en azul es similar en los dos conceptos, el texto en rojo es en lo que difieren y los textos subrayados fueron tomados en cuenta para redactar una sola definición.	
<b>VISIÓN (de cada grupo de discusión)</b>	
Ser la institución pública líder en el área académica reconocida por los agentes educativos como una organización educativa de excelencia que ofrece a la comunidad acciones innovadoras que promueven el aprendizaje en valores sociales para formar ciudadanos críticos, disciplinados, espirituales y amantes de la naturaleza.	
<b>VALORES INSTITUCIONALES</b>	
<b>Valores Prioritarios (I Ciclo, Materias Complementarias) -Priorizados por el grupo-</b>	<b>Valores Prioritarios (II Ciclo, Materias Complementarias) (no fueron priorizados)</b>
1.-CALIDAD	CALIDAD
2.-COMPROMISO	COMPROMISO
3.-RESPETO	RESPETO
4.-RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD
5.-INTEGRACIÓN	INTEGRACIÓN
6.-TRABAJO INDEPENDIENTE	TRABAJO INDEPENDIENTE
7.-ÉXITO	FORMACIÓN ASERTIVA
	SOLIDARIDAD
	MEJORAR
	AUTOSUFICIENCIA
Reflexión: 6 valores de ambos grupos coinciden en su totalidad. Sin embargo, hubo cinco que no, pero que de alguna manera son complementarios pues los del grupo de II ciclo (formación asertiva, solidaridad, mejorar y autosuficiencia) son complementarios y si se quiere resultan en el “éxito” esperado de los jóvenes.	
<b>MISIÓN (1er borrador)</b> La U.P. José Rafael Araya Rojas es la mejor institución educativa pública para suplir las necesidades de la comunidad abarcando una formación integral entre las áreas curriculares, la enseñanza en ética, moral y cultura para mejorar las oportunidades de cada individuo y llenar de esta manera las expectativas estudiantiles y sociales de forma que se desarrollan capacidades para enfrentar los retos del futuro y proyectar jóvenes exitosos.	
<b>VISIÓN (1er borrador)</b> La U.P. José Rafael Araya Rojas aspira a ser una institución pública líder en el área académica pues desea alcanzar la excelencia mediante la búsqueda constante de acciones innovadoras que promuevan la formación de ciudadanos críticos con valores sociales, disciplinados, espirituales y amantes de la naturaleza.	

**Cuadro 5.11 Definiciones alcanzadas por los docentes del área de primaria de la misión y visión**

<p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><i>(versión final)</i></p> <p><b><i>Cubrir las necesidades vitales de la comunidad en la formación integral de los niños y jóvenes, abarcando las áreas curriculares, la enseñanza en ética, moral y cultura para mejorar las oportunidades de cada individuo y llenar de esta manera las expectativas estudiantiles y sociales de forma que se desarrollan capacidades para enfrentar los retos del futuro y proyectar jóvenes exitosos.</i></b></p>
<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><i>(versión final)</i></p> <p><b><i>Ser la institución pública líder en el área académica reconocida por los agentes educativos como una organización educativa de excelencia que ofrece a la comunidad acciones innovadoras que promueven el aprendizaje en valores sociales para formar ciudadanos críticos, disciplinados, espirituales y amantes de la naturaleza.</i></b></p>

\*Estas definiciones aunque finales para el área de primaria son preliminares pues aún falta cotejarlas con las alcanzadas por el área de secundaria.



**Cuadro 5.14 Triangulación por instrumentos**

TRIANGULACIÓN DE INSTRUMENTOS												
Objetivos Específicos	INFORMACIÓN CATEGORÍAS											INTERSECCIÓN
		subcategorías	MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	ANTECEDENTES	ESTUDIO DOCUMENTAL	Escala de Likert	Escala de valores de Rokeach	BITÁCORA Y NOTAS DE CAMPO	GRUPOS FOCALES	GRUPO DE DISCUSIÓN	INFORMANTES CLAVE	DESCRIPCIÓN

**Tabla 5.15 Descripción y análisis de datos y conclusiones**

MAG-6653 TRABAJO FINAL	REDUCCIÓN DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, HALLAZGOS.	Mag. Alfonso Loría Pereira
	Universidad Estatal a Distancia -UNED-	PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
subcategoría	Descripción	Análisis

## 5.8 TABLAS

Tabla 2.1 Instrumento para la encuesta de valores de Rokeach

10.-Según su experiencia en esta institución, y en lo referente a los valores cuáles serían los más importantes para usted?  
 Señale su importancia con los números. El número más alto indicará el valor más importante y el número más bajo es el menos importante, son 18 valores en cada uno.

Valores terminales		Valores instrumentales	
Una vida cómoda (una vida próspera)	✓ 10	Ambicioso (trabaja duro, tiene ambiciones)	✓ 14
Una vida excitante (una vida estimulante, activa)	✓ 15	Mentalidad abierta (abierto a nuevas ideas)	✓ 1
Sentimiento de realización (contribución duradera)	✓ 9	Capaz (competente, eficiente)	✓ 2
Un mundo pacífico (sin guerras ni conflictos)	✓ 17	Alegre (despreocupado, jubiloso)	✓ 13
Un mundo bello (la belleza de la naturaleza y las artes)	✓ 13	Limpio (aseado, ordenado)	✓ 14
Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)	✓ 18	Valiente (defiende sus creencias)	✓ 15
Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)	✓ 13	Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)	✓ 15
Libertad (independencia, libre elección)	✓ 12	Servicial (se esfuerza por el bienestar de los demás)	✓ 16
Felicidad (satisfacción personal)	✓ 11	Honesto (sincero, honrado)	✓ 17
Armonía interna (ausencia de conflictos internos)	✓ 17	Imaginativo (atrevido, creativo)	✓ 18
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	✓ 16	Independiente (depende de sí mismo, autosuficiente)	✓ 19
Seguridad nacional (protección ante ataques)	✓ 16	Intelectual (inteligente, reflexivo)	✓ 10
Placer (una vida agradable, de ocio)	✓ 14	Lógico (coherente, racional)	✓ 18
Salvación (vida eterna, salvado)	✓ 11	Amante (afectivo, tierno)	✓ 16
Respeto por uno mismo (autoestima)	✓ 12	Obediente (dedicado, respetuoso)	✓ 11
Reconocimiento social (respeto, admiración)	✓ 18	Cortés (bien educado, con buenas maneras)	✓ 12
Auténtica amistad (compañerismo)	✓ 14	Responsable (fiable, cumplidor)	✓ 13
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	✓ 15	Con auto-control (comedido, con disciplina propia)	✓ 17

**Tabla 5.1 Instrumento final de triangulación para la encuesta de valores Rokeach. Valores terminales y valores instrumentales**

Valores terminales	JZ 10 1	MS 10 2	M 1 2 3	M 2 1 0	LN 22 23	MG 23 3y	YC 3y 3y	ba 3y 3y	GR 3y 3y	SS 4a 4a	SC 4a 4a	KS 4a 4a	SR 5b 5b	RN 5b 5b	CA 5b 5b	M M6 z1	AS 6z z1	CB 6z z1	LD 1	OE 2	M M4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR 10	RM 11	JG 12	GO 3y 2	
Una vida cómoda (una vida próspera)		7			17	16	2	16	5	9	13	5	4	13	15	10	2	10	18	6	11	17	11	12	4	5	5	14	9	7	
Una vida excitante (una vida estimulante, activa)	15				8	15	6	17	6	18	14	11	15	12	17	17	8	15	12	14	2	16	12	5	13	4	14	16	15	8	
Sentimiento de realización (contribución duradera)	11				7	14	8	2	7	10	4	2	9	3	10	2	3	9	2	3	18	10	1	4	3	9	12	15	10	15	
Un mundo pacífico (sin guerras ni conflictos)	2				9	13	1	15	8	1	15	14	16	14	5	9	1	17	11	8	17	14	6	14	5	3	15	10	17	9	
Un mundo bello (la belleza de la naturaleza y las artes)	6				10	8	5	11	10	6	16	6	17	15	11	8	7	13	17	9	12	13	16	13	6	2	16	11	16	14	
Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)	16				6	9	7	10	11	11	2	16	10	16	4	3	17	8	4	4	1	4	17	3	7	15	7	1	5	5	
Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)	1				5	3	10	3	9	2	5	1	1	17	3	4	9	3	3	2	14	2	3	6	8	18	2	2	4	4	
Libertad (independencia, libre elección)	5				11	10	11	4	12	6	6	4	11	4	7	16	10	12	10	10	3	12	10	2	11	11	4	3	13	3	
Felicidad (satisfacción personal)	3				2	11	17	5	13	5	7	7	5	5	13	5	11	11	5	7	4	9	7	1	9	17	3	4	3	2	
Armonía interna (ausencia de 14 conflictos internos)	4				12	12	16	14	14	3	9	8	3	6	12	11	4	7	16	5	5	8	4	15	10	16	1	5	2	10	
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	17				13	2	12	9	15	7	11	9	12	7	9	6	18	6	6	17	7	15	18	7	18	8	8	17	14	12	
Seguridad nacional (protección ante ataques)	8				13	17	9	8	16	15	12	17	18	8	14	12	12	16	13	11	6	18	14	16	15	7	17	13	8	13	
Placer (una vida agradable de ocio)	9				1	7	3	18	1	8	10	10	13	9	18	18	13	14	7	16	13	11	15	18	16	6	13	9	12	16	
Salvación (vida eterna, salvado)	12				18	1	15	6	17	17	17	18	6	18	1	13	14	1	15	1	15	5	2	17	14	12	18	18	17		
Respeto por uno mismo (autoestima)	10				3	4	14	1	2	4	1	13	2	10	2	7	5	2	1	12	8	6	13	8	1	13	6	6	1	1	
Reconocimiento social (respeto, admiración)	18				14	18	18	13	18	13	18	15	14	2	8	15	15	18	14	18	9	7	8	9	17	1	11	8	7	11	
Auténtica amistad (compañerismo)	13				15	5	13	12	3	12	3	12	7	1	7	14	16	4	8	15	16	3	9	10	12	10	9	7	6	18	
Sabiduría (una comprensión madura de la vida)	14				16	6	4	7	4	14	8	3	8	11	6	1	6	5	9	13	10	2	5	11	16	14	10	12	11	6	
Valores instrumentales	JZ 10 1	MS 10 2	M 1 2 3	M 2 1 0	LN 22 23	MG 23 3y	YC 3y 3y	ba 3y 3y	GR 3y 3y	SS 4a 4a	SC 4a 4a	KS 4a 4a	SR 5b 5b	RN 5b 5b	CA 5b 5b	M M6 z1	AS 6z z1	CB 6z z1	LD 1	OE 2	M M4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR 10	RM 11	JG 12	GO 3y 2	
Ambicioso (trabaja duro, tiene ambiciones)	12				18	8	9	18	11	11	18	15	13	13	18	18	18	14	18	3	9	18	7	18	14	3	14	18	14	9	
Mentalidad abierta (abierto a nuevas ideas)	13				3	9	8	16	1	18	10	12	3	1	4	13	4	1	12	15	8	17	16	1	15	2	9	10	9	8	
Capaz (competente, eficiente)	11				11	11	10	10	3	12	3	7	11	2	15	12	6	2	7	4	7	8	4	9	4	16	4	9	8	7	
Alegre (despreocupado, jubiloso)	7				10	15	11	8	2	7	2	1	18	15	17	14	5	3	6	18	13	11	8	16	16	10	10	15	2	17	
Limpio (aseado, ordenado)	10				6		12	7	13	9	4	1	9	16	6	3	11	11	4	10	5	14	6	6	15	17	14	3	4	15	4
Valiente (defiende sus creencias)	8				9	8	12	6	18	13	17	9	4	4	14	10	10	5	11	6	10	5	9	10	12	15	13	16	16	15	
Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)	9				17	16	15	14	5	17	11	14	10	5	6	17	8	15	5	7	18	10	11	17	18	4	18	17	10	14	
Servicial (se refuerza por el bienestar de los demás)	10				8	17	7	15	6	9	16	8	5	6	3	9	16	6	2	8	12	1	14	8	1	13	12	3	1	13	
Honesto (sincero, honrado)	1				4	2	16	7	7	5	7	6	1	18	2	2	1	7	1	9	11	2	5	6	6	12	2	2	3	6	
Imaginativo (atrevido, creativo)	14				3	14	6	5	8	10	13	3	14	7	9	15	9	8	15	10	6	16	15	7	3	11	15	11	4	16	
Independiente (depende de sí mismo, autosuficiente)	2				15	10	17	2	9	14	14	4	17	8	10	8	15	9	17	1	16	4	2	4	7	18	11	14	12	18	
Intelectual (inteligente, reflexivo)	15				16	12	1	13	10	15	12	5	16	9	5	3	7	10	9	16	5	15	12	5	8	17	8	12	13	11	
Lógico (coherente, racional)	16				14	13	5	4	12	16	8	18	15	10	12	7	12	18	3	14	13	7	10	11	9	5	1	13	17	10	
Amante (afectivo, tierno)	17				2	3	18	3	13	8	15	12	7	17	7	16	13	16	16	13	4	14	18	13	10	6	7	5	11	5	
Obediente (dedicado, respetuoso)	18				5	1	14	17	14	3	4	17	8	11	16	4	14	11	14	12	3	9	17	12	13	1	17	6	18	3	
Cortés (bien educado, con buenas maneras)	3				6	4	4	12	15	4	5	13	9	12	8	6	3	12	8	11	17	12	13	14	5	7	5	7	5	1	
Responsable (fiable, cumplidor)	4				1	5	2	11	16	6	1	10	2	16	1	1	2	13	4	2	1	3	1	2	1	8	6	1	6	2	
Con auto-control (comedido, con disciplina propia)	5				7	6	3	1	17	2	6	11	12	14	13	5	17	17	13	17	2	13	3	3	2	9	16	8	7	12	

**Tabla 5.2 Instrumento original para la toma de la datos con una escala Likert para determinar diferentes grados de conformidad y actitudes**

**PROYECTO DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO DOCENTE  
EN EL ÁREA DE PRIMARIA DE LA UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS, periodo lectivo 2016**

Estimada docente y profesor: El siguiente instrumento tiene la finalidad de recuperar información y de medir el nivel en términos de estar en Acuerdo o Desacuerdo en algunos puntos centrales de importancia para esta investigación.

Gracias por su tiempo, participación, comprensión y apoyo.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo a partir de las siguientes afirmaciones:

Código: CB673

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	El comportamiento organizacional de esta institución permite abrir espacios de acción para una evaluación de la calidad educativa.		X			
2	El clima organizacional de la institución donde laboro es bueno para trabajar y desarrollar diversas actividades educativas.		X			
3	La cultura organizacional de la institución está preparada para repensarse y reinventarse tomando en cuenta la calidad en el servicio educativo.		X			
4	Es necesario hacer cambios a la estructura organizacional para lograr el éxito en la implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa.		X			
4a	La estructura organizativa de la institución es la adecuada para implementar un sistema de evaluación de calidad educativa		X			
5	Malgastaría el tiempo cambiando mis actuaciones como docente para implementar el sistema de evaluación de la calidad.				X	
6	Reacciono con cierta molestia cuando se me comunican directrices ministeriales nuevas que me obligan a repensar o replantear mis estrategias de mediación pedagógica.				X	
7a	El personal docente de primaria se caracteriza por su compromiso, dedicación y altruismo en la labor educativa que desempeña pues centra su enseñanza en el aprendiente.		X			
7b	Usted se caracteriza por cuidar hasta el más mínimo detalle en aras de ofrecer una enseñanza de calidad centrada en el aprendiente.	X				



		TA	DA	I	ED	TED
8a	Las actitudes que usted ha observado en sus colegas cuando se les pide realizar una nueva tarea educativa son siempre positivas.				X	
8b	Las actitudes que usted asume cuando se le pide realizar una nueva tarea educativa es siempre positiva.	X				
9	Las relaciones interpersonales en el área de primaria son siempre satisfactorias.		X			
11	La gestión educativa en el área de primaria alcanza las expectativas esperadas por usted.		X			
12	El liderazgo en la institución carece de dirección y no permite la flexibilización necesaria para lograr una institución de calidad.				X	
13a	La administración de la institución posee una serie de habilidades, destrezas y competencias que permiten una gestión educativa eficaz y eficiente.		X			
13b	Entre las habilidades que mejor se expresa desde la administración del centro educativo se destacan la habilidad verbal y la gestión del talento humano.		X			
14	Apoyaría y participaría con cualquier estrategia de innovación que mejore la actuación tanto docente como de los estudiantes, padres de familia y comunidad.	X				
15	Logra alcanzar un nivel de calidad educativa cuyo desempeño docente permite sacar el máximo provecho de todos y cada uno de los aprendientes.		X			
16a	Usted se siente bien laborando para el MEP	X				
16b	Su satisfacción laboral es completa en esta institución.	X				
16c	Cuando usted llega a esta institución se siente agobiada(o) y sin deseos de trabajar.				X	
16d	Cuando percibe que no se siente bien en este trabajo no toma ninguna acción al respecto.			X		
17	Su satisfacción laboral se ve afectada por el nivel de relación que mantiene con la administración del centro.		X			
18	Esta comprometido por todos los proyectos de la institución.	X				
19	Usted, en el centro educativo, asume roles que generalmente no le competen.				X	
20	El sistema de evaluación de la calidad educativa contribuye con la flexibilización de las cargas docentes.				X	



		TA	DA	I	ED	FD
21	Un taller de sensibilización sobre la temática de la calidad colabora en comprender mejor sobre el rol innovador que ha de tener un docente.	X				
22	El taller es un espacio de aprendizaje y reflexión sobre el quehacer educativo que permite adquirir nuevos conocimientos aplicables a la enseñanza.	X				
23	La participación en talleres generalmente no son funcionales y sus contenidos no se aplican a lo que se debe y cómo se debe enseñar pues se distancian de la realidad.				X	
24	En el marco de un taller, estaría de acuerdo en sugerir ideas para mejorar la calidad educativa.	X				
25a	Los equipos de trabajo son más flexibles que las comisiones tradicionales porque todos los miembros tienen el mismo rango y ejercen el mismo rol.		X			
25b	Generalmente, en la labor con los equipos de trabajo (o comisiones), suele resolver los problemas a través de la concertación y el consenso.		X			
25c	En los equipos de trabajo (o comisiones) se suelen usar estrategias que contribuyen a la toma de decisiones mediante acuerdos consensuados.		X			
26	En realidad no estaría dispuesto a sugerir o aportar ninguna idea con respecto a la temática de la calidad educativa abordada en un taller de sensibilización e inducción.				X	
27	La participación en un taller de sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad educativa dentro de la institución podría ayudarme en la comprensión de este tema.	X				
28	Estaría dispuesta(o) a cambiar algunas cosas de mis prácticas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa de la institución.	X				
29	Conozco la diferencia entre las "comisiones" tradicionales de trabajo y el concepto actual de "equipo de trabajo"		X			
30	Estoy dispuesto a elaborar materiales que me ayuden/faciliten la comprensión sobre la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa.	X				

**Tabla 5.3 Instrumento de triangulación para medir las categorías a partir de la escala Likert**

PROYECTO DE SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO DOCENTE																																		
EN EL ÁREA DE PRIMARIA DE LA UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS, periodo lectivo 2016																																		
		JZ1 o1	MS 1o2	M m1 o3	M O2 1o	LN 22 o	MG 23 o	YC 3y1	ba3 y2	GR 3y3	SS 4a 1	SC 4a 2	KS 4a 3	SR 5b 1	RN 5b 2	CA 5b3	MM M6 z1	AS 6Z 2	CB 6Z 3	LD1	OE2	MM 4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR1 0	RM 11	JG 12	GO 3y2	28 a 140	1 a 5	
1	El comportamiento organizacional de esta institución permite abrir espacios de acción para una evaluación de la calidad educativa.	4	4			5	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	1	3	4	2	4	5	4	3	5	4	2	109 78,8 %	3,8
2	El clima organizacional de la institución donde laboro es bueno para trabajar y desarrollar diversas actividades educativas.	4	5			5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	120 85,7 %	4,2
3	La cultura organizacional de la institución está preparada para repensarse y reinventarse tomando en cuenta la calidad en el servicio educativo.	4	5			4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	2	2	5	2	3	104 74,2 %	3,5
4	Es necesario hacer cambios a la estructura organizacional para lograr el éxito en la implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa.	4	2			4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	115 82,1 %	4,1	
4a	La estructura organizativa de la institución es la adecuada para implementar un sistema de evaluación de calidad educativa	2	4			5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	5	4	3	4	3	2	102 72,8 %	3,6
	SUMATORIA	18	20			23	23	21	22	23	20	16	19	21	24	21	20	20	20	21	9	17	20	15	20	21	19	16	24	19	16	550 78,5 %	3,9	
	MEDIA	3,6	4			5	5	4,2	4,4	4,6	4	3	4	4	5	4,2	4	4	4	4,2	0,3	3,4	4	3	4	4	3,8	3,2	4,8	3,8	3,2	3,9		
		JZ1 o1	MS 1o2	M m1 o3	M O2 1o	LN 22 o	MG 23 o	YC 3y1	ba3 y2	GR 3y3	SS 4a 1	SC 4a 2	KS 4a 3	SR 5b 1	RN 5b 2	CA 5b3	MM M6 z1	AS 6Z 2	CB 6Z 3	LD1	OE2	MM 4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR1 0	RM 11	JG 12	GO 3y2	28 a 140	1 a 5	
5	Malgastaría el tiempo cambiando mis actuaciones como docente para implementar el sistema de evaluación de la calidad.	4	3			5	5	4	4	3	5	4	3	4	5	3	2	4	4	1	5	4	4	4	4	5	4	5	5	1	5	109 77,8 %	3,8	
6	Reacciono con cierta molestia cuando se me comunican directrices ministeriales nuevas que me obligan a repensar o replantear mis estrategias de mediación pedagógica.	2	1			1	2	2	3	3	3	5	3	4	2	4	1	4	4	5	5	4	4	2	4	5	4	5	5	5	3	95 67,8 %	3,3	
7a	El personal docente de primaria se caracteriza por su compromiso, dedicación y altruismo en la labor educativa que desempeña pues centra su enseñanza en el aprendiz.	4	5			5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	4	2	4	5	5	4	5	4	5	123 87,8 %	4,3	
7b	Usted se caracteriza por cuidar hasta el más mínimo detalle en aras de ofrecer una enseñanza de calidad centrada en el	4	4			5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	120 85,7 %	4,2
8a	Las actitudes que usted ha observado en sus colegas cuando se les pide realizar una nueva tarea educativa son siempre positivas.	4	2			5	4	3	2	3	4	5	3	2	4	5	4	5	2	3	1	2	2	2	4	4	2	2	4	1	1	84 60%	3	
8b	Las actitudes que usted asume cuando se le pide realizar una nueva tarea educativa es siempre positiva.	4	2			5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	115 82,1 %	4,1	
9	Las relaciones interpersonales en el área de primaria son siempre satisfactorias.	4	2			4	4	3	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	4	4	1	3	4	2	4	5	2	3	4	4	2	99 70,7 %	3,5	
35	SUMATORIA	24	19			30	28	26	27	28	32	28	27	25	28	31	24	33	28	25	15	26	26	18	24	34	26	28	33	24	24	745 76%	3,8	
5	MEDIA	3,4	3			4	4	3,7	3,8	4	5	4	4	4	4	4,4	3,4	5	4	3,5	2,1	3,7	4	3	3	5	3,7	4	4,7	3,4	3,4	4		

2.-Validar mediante los talleres, de sensibilización e inducción el mejoramiento de las prácticas docentes para la implementación de los sistemas de evaluación de la calidad de la educación al profesorado del área de primaria de la UPJRA en el periodo		JZ1 o1	MS 1o2	M m1 o3	M O2 1o	LN 22 o	MG 23 o	YC 3y1	ba3 y2	GR 3y3	SS 4a 1	SC 4a 2	KS 4a 3	SR 5b 1	RN 5b 2	CA 5b3	MM 6z1	AS 6Z 2	CB 6Z 3	LD1	OE2	MM 4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR1 0	RM 11	JG 12	GO 3y2	28 a 140	1 a 5	
11	La gestión educativa en el área de primaria alcanza las expectativas esperadas por usted.	4	4			4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	2	5	4	2	101 72,1 %	3,6
12	El liderazgo en la institución carece de dirección y no permite la flexibilización necesaria para lograr una institución de calidad	4	5			5	4	4	4	3	4	3	4	2	5	5	4	1	4	4	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	5	109 78,8 %	3,8
13a	La administración de la institución posee una serie de habilidades, destrezas y competencias que permiten una gestión educativa eficaz y eficiente.	4	5			4	5	3	4	4	5	2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	1	4	4	2	4	5	4	3	5	5	2	110 78,5 %	3,9
13b	Entre las habilidades que mejor se expresa desde la administración del centro educativo se destacan la habilidad verbal y la gestión del talento humano.	4	5			5	4	2	2	4	5	2	3	5	4	4	4	5	4	3	1	4	4	1	4	5	2	3	5	5	2	102 72,8 %	3,6	
14	Apoyaría y participaría con cualquier estrategia de innovación que mejore la actuación tanto docente como de los estudiantes, padres de familia y comunidad (que impulse la administración)	5	4			5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	125 89,2 %	4,6
25	SUMATORIA	21	24			23	21	17	19	20	23	13	19	20	22	24	19	21	21	20	13	19	20	11	17	24	19	17	25	23	16	547 78,1 %	3,9	
5	MEDIA	4,2	4,8			5	4	3,4	3,8	4	5	3	4	4	4	4,8	3,8	4	4	4	4	2,6	3,8	4	2	3	5	3,8	3,4	5	4,6	3,2	3,9	
15	Logra alcanzar un nivel de calidad educativa cuyo desempeño docente permite sacar el máximo provecho de todos y cada uno de los aprendientes.	4	5			5	4	4	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	5	4	4	4	4	5	117 83,5 %	4,1
16a	Usted se siente bien laborando para el MEP	5	2			5	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	120 85,7 %	4,2
16b	Su satisfacción laboral es completa en esta institución.	5	5			4	4	3	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	119 85% %	4,2
16c	Cuando usted llega a esta institución se siente agobiada(o) y sin deseos de trabajar.	4	4			5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4	4	4	5	2	5	5	1	3	115 82,1 %	4,1
16d	Cuando percibe que no se siente bien en este trabajo no toma ninguna acción al respecto.	3	3			5	5	2	4	5	5	4	4	5	3	5	3	2	3	5	5	2	4	2	4	5	4	4	5	5	2	108 77,1 %	3,8	
17	Su satisfacción laboral se ve afectada por el nivel de relación que mantiene con la administración del	3	4			1	4	2	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	2	3	5	2	4	1	2	5	2	4	5	5	2	101 72,1 %	3,6	
18	Esta comprometido por todos los proyectos de la institución.	2	5			5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	1	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	119 85% %	4,2
19	Usted, en el centro educativo, asume roles que generalmente no le competen.	5	1			2	2	3	2	3	5	4	2	1	2	4	4	4	4	4	2	5	2	4	1	2	5	2	3	5	1	5	85 60,7 %	3
20	El sistema de evaluación de la calidad educativa contribuye con la flexibilización de las cargas docentes.	4	1			4	4	3	2	3	5	2	1	4	4	5	4	4	4	2	3	1	2	4	3	4	5	2	5	2	5	3	91 65% %	3,2
40	SUMATORIA	31	29			32	32	23	28	36	40	29	29	36	30	39	35	34	32	33	28	25	32	23	29	40	27	34	39	29	31	975 77,3 %	3,8	
5	MEDIA	3,4	3,2			3,5	4	2,5	3,1	4	4,4	3,1	3,2	4	3,3	4,3	3,8	3,7	3,5	3,6	3,1	2,7	4	2,5	3,2	4,4	3	3,7	4,3	3,2	3,4	3,8		

4.-Diseñar estrategias por medio de la PPD que permita el mejoramiento de las prácticas docentes y la adquisición de competencias mediante la sensibilización e inducción a la temática de la calidad previo a la implementación de los sistemas de control de la calidad de la educación en el área de primaria de la IUPIRAR		JZ1 o1	MS 1o2	M m1 o3	M O2 1o	LN 22 o	MG 23 o	YC 3y1	ba3 y2	GR 3y3	SS 4a 1	SC 4a 2	KS 4a 3	SR 5b 1	RN 5b 2	CA 5b3	MM 6z1	AS 6Z 2	CB 6Z 3	LD1	OE2	MM 4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR1 0	RM 11	JG 12	GO 3y2	28 a 140	1 a 5			
21	Un taller de sensibilización sobre la temática de la calidad colabora en comprender mejor sobre el rol innovador que ha de tener un docente.	4	2			5	4	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	119 85%	4,2			
22	El taller es un espacio de aprendizaje y reflexión sobre el quehacer educativo que permite adquirir nuevos conocimientos aplicables a la enseñanza.	4	2			5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	123 87,8 %	4,3			
23	La participación en talleres generalmente no son funcionales y sus contenidos no se aplican a lo que se debe y cómo se debe enseñar pues se distancian de la realidad.	2	1			5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	2	4	4	5	5	4	2	1	4	5	2	4	4	5	3	100 71,4 %	3,5			
24	En el marco de un taller, estaría de acuerdo en sugerir ideas para mejorar la calidad educativa.	4	2			5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	126 90%	4,5			
25	SUMATORIA	18	8			24	20	21	18	18	23	18	15	22	20	24	17	21	21	23	21	20	18	15	20	25	19	24	18	25	19	468 83,5 %	4,1			
5	MEDIA	3,6	1,6			4,8	4	4,2	3,6	3,6	4,6	3,6	3	4,4	4	4,8	3,4	4,2	4,2	4,6	4,2	4	3,6	3	4	5	3,8	4,8	3,6	5	3,8	4,1				
		JZ1 o1	MS 1o2	M m1 o3	M O2 1o	LN 22 o	MG 23 o	YC 3y1	ba3 y2	GR 3y3	SS 4a 1	SC 4a 2	KS 4a 3	SR 5b 1	RN 5b 2	CA 5b3	MM 6z1	AS 6Z 2	CB 6Z 3	LD1	OE2	MM 4	G4	DP 5	MB 7	CR 8	DC 9	LR1 0	RM 11	JG 12	GO 3y2	28 a 140	1 a 5			
25a	Los equipos de trabajo son más flexibles que las comisiones tradicionales porque todos los miembros tienen el mismo rango y ejercen el mismo rol	4	3			1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	1	109 77,8 %	3,8			
25b	Generalmente, en la labor con los equipos de trabajo (o comisiones), suele resolver los problemas a través de la concertación y el consenso.	2	3			5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	2	4	4	4	2	102 78%	3,6			
25c	En los equipos de trabajo (o comisiones) se suelen usar estrategias que contribuyen a la toma de decisiones mediante acuerdos consensuados.	2	2			4	4	2	4	4	1	4	3	2	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	2	3	5	5	2	98 70%	3,5			
26	En realidad no estaría dispuesto a sugerir o aportar ninguna idea con respecto a la temática de la calidad educativa abordada en un taller de sensibilización e inducción.	2	1			4	4	3	5	2	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	114 81,4 %	4			
27	La participación en un taller de sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad educativa dentro de la institución podría ayudarme en la comprensión de este tema.	3	1			5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	1	3	5	5	5	5	5	4	113 80,7 %	4,1			
28	Estaría dispuesto(a) a cambiar algunas cosas de mis prácticas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa de la institución.	4	1			5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	124 88,5 %	4,4			
29	Conozco la diferencia entre las "comisiones" tradicionales de trabajo y el concepto actual de "equipo de trabajo"	3	5			5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	5	2	3	5	5	2	118 84,2 %	4,2			
30	Estoy dispuesto a elaborar materiales que me ayuden/faciliten la comprensión sobre la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa.	3	4			5	4	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	123 87,5 %	4,3			
40	SUMATORIA	23	20			34	31	33	36	33	33	32	27	31	32	38	31	30	35	35	40	28	32	28	33	39	29	35	39	39	25	901 80,4 %	4			
	MEDIA	2,8	2,5			4	4	4,1	4,5	4,1	4	4	3	4	4	4,7	3,8	4	4	4,3	5	4,7	4	5	4	5	3,6	4,3	4,8	4,8	3,1	4				
	*Enunciado con dirección positiva																**Enunciado con dirección negativa																			
	*Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), indiferente (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1)																																			
	**Totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), indiferente (3), en desacuerdo (4), totalmente en desacuerdo (5)																																			

**Tabla 5.4. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en las dimensiones del personal docente y conductas que asumen los educadores. Las posiciones extremas se señalan en rojo.**

	CRITERIOS	I CICLO	II CICLO	MAT. COMP.	ED. ESP.	GENERAL
Personal docente	El comportamiento organizacional de esta institución permite abrir espacios de acción para una evaluación de la calidad educativa.	4,42	4	3,17	3,83	3,89
	El clima organizacional de la institución donde laboro es bueno para trabajar y desarrollar diversas actividades educativas.	4,71	4,4	3,67	4,17	4,29
	La cultura organizacional de la institución está preparada para repensarse y reinventarse tomando en cuenta la calidad en el servicio educativo.	4,28	4	3,33	3	3,71
	Es necesario hacer cambios a la estructura organizacional para lograr el éxito en la implementación de un sistema de evaluación de la calidad educativa.	4	3,7	3,83	4,83	4,04
	La estructura organizativa de la institución es la adecuada para implementar un sistema de evaluación de calidad educativa	4	3,9	3	3,5	3,64
Conductas que asume el personal docente	Malgastaría el tiempo cambiando mis actuaciones como docente para implementar el sistema de evaluación de la calidad.	4	3,8	3,67	4,17	3,89
	Reacciono con cierta molestia cuando se me comunican directrices ministeriales nuevas que me obligan a repensar o replantear mis estrategias de mediación pedagógica.	2	3,3	4	4,5	3,39
	El personal docente de primaria se caracteriza por su compromiso, dedicación y altruismo en la labor educativa que desempeña pues centra su enseñanza en el aprendiente.	4,85	4,7	3,17	4,67	4,39
	Usted se caracteriza por cuidar hasta el más mínimo detalle en aras de ofrecer una enseñanza de calidad centrada en el aprendiente.	4,28	4,6	3,33	4,83	4.29
	Las actitudes que usted ha observado en sus colegas cuando se les pide realizar una nueva tarea educativa son siempre positivas.	3,28	3,8	2,33	2,33	3.3
	Las actitudes que usted asume cuando se le pide realizar una nueva tarea educativa es siempre positiva.	4,14	4,3	3,5	4,33	4.10
	Las relaciones interpersonales en el área de primaria son siempre satisfactorias.	3,57	4	3	3,33	3.53

**Tabla 5.5. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relación a la gestión educativa. Las posiciones extremas se señalan en rojo.**

	CRITERIOS	I CICLO	II CICLO	MAT. COMP.	ED. ESP.	GENERAL
<b>La Gestión Educativa</b>	La gestión educativa en el área de primaria alcanza las expectativas esperadas por usted.	3,85	4	2,83	3,5	3,6
	El liderazgo en la institución carece de dirección y no permite la flexibilización necesaria para lograr una institución de calidad.	4,14	3,56	3,33	4,67	3,8
	La administración de la institución posee una serie de habilidades, destrezas y competencias que permiten una gestión educativa eficaz y eficiente.	4,14	4,22	3,17	4	3,9
	Entre las habilidades que mejor se expresa desde la administración del centro educativo se destacan la habilidad verbal y la gestión del talento humano.	3,71	4	2,83	3,67	3,6
	Apoyaría y participaría con cualquier estrategia de innovación que mejore la actuación tanto docente como de los estudiantes, padres de familia y comunidad (que impulse la administración)	4,71	4,44	4,5	4,83	4,6

**Tabla 5.6. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relación a los procesos de sensibilización e inducción sobre la temática de la calidad. Las posiciones extremas se señalan en rojo.**

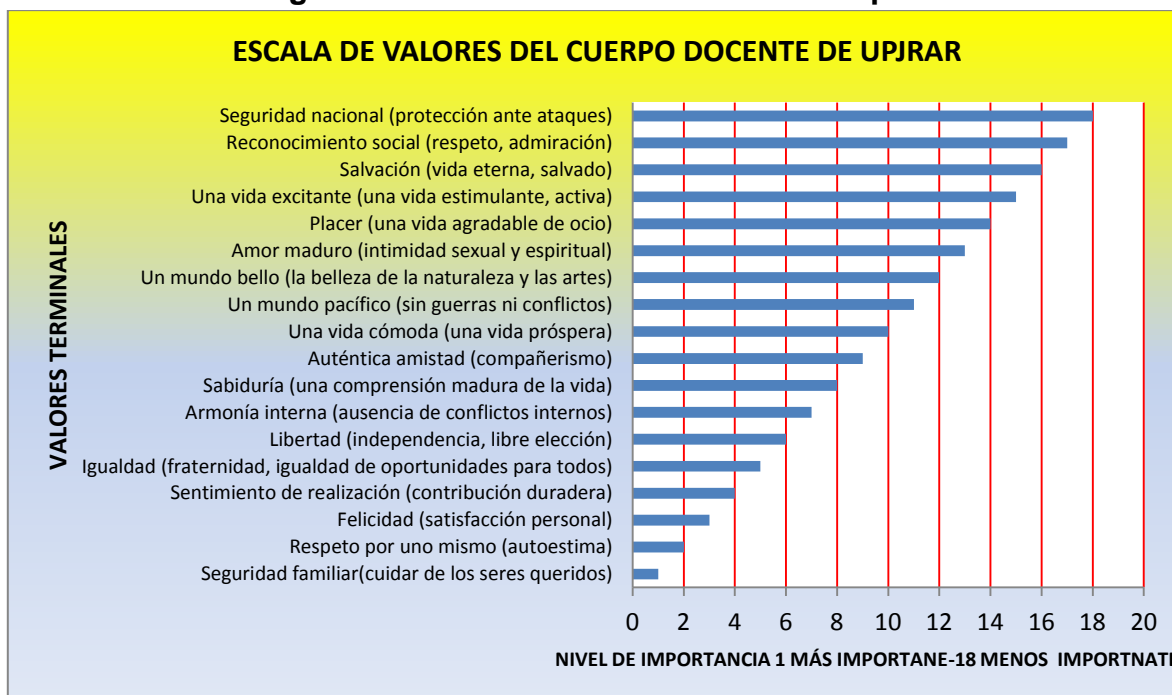
	CRITERIOS	I CICLO	II CICLO	MAT. COMP.	ED. ESP.	GENERAL
Proceso de sensibilización e inducción hacia los sistemas de control de la calidad	Logra alcanzar un nivel de calidad educativa cuyo desempeño docente permite sacar el máximo provecho de todos y cada uno de los aprendientes.	4,14	4,33	3,17	4,33	4,1
	Usted se siente bien laborando para el MEP	3,85	4,56	4,17	4,67	4,2
	Su satisfacción laboral es completa en esta institución.	4,28	4,44	3,67	4,5	4,2
	Cuando usted llega a esta institución se siente agobiada(o) y sin deseos de trabajar.	4,28	4,44	4	3,5	4,1
	Cuando percibe que no se siente bien en este trabajo no toma ninguna acción al respecto.	3,85	3,78	3,67	4,17	3,8
	Su satisfacción laboral se ve afectada por el nivel de relación que mantiene con la administración del centro.	3	4,44	2,83	3,83	3,6
	Esta comprometido por todos los proyectos de la institución.	4,14	4,33	3,67	4,83	4,2
	Usted, en el centro educativo, asume roles que generalmente no le competen.	2,57	3,33	2,67	3,5	3
	El sistema de evaluación de la calidad educativa contribuye con la flexibilización de las cargas docentes.	3	3,44	2,83	3,67	3,2

**Tabla 5.7. Comparación de los grupos docentes: I Ciclo – II Ciclo – Materias Complementarias (Mat. Com.) – Educación Especial (Ed. Esp.) en relación a los talleres de trabajo.**

	CRITERIOS	I CICLO	II CICLO	MAT. COMP.	ED. ESP.	
TALLERES DE TRABAJO	Un taller de sensibilización sobre la temática de la calidad colabora en comprender mejor sobre el rol innovador que ha de tener un docente.	4	4,11	4,33	4,67	4,2
	El taller es un espacio de aprendizaje y reflexión sobre el quehacer educativo que permite adquirir nuevos conocimientos aplicables a la enseñanza.	4	4,56	4,33	4,67	4,3
	La participación en talleres generalmente no son funcionales y sus contenidos no se aplican a lo que se debe y cómo se debe enseñar pues se distancian de la realidad.	3,28	3,67	3,5	3,83	3,5
	En el marco de un taller, estaría de acuerdo en sugerir ideas para mejorar la calidad educativa.	3,85	4,33	4,5	4,83	4,5

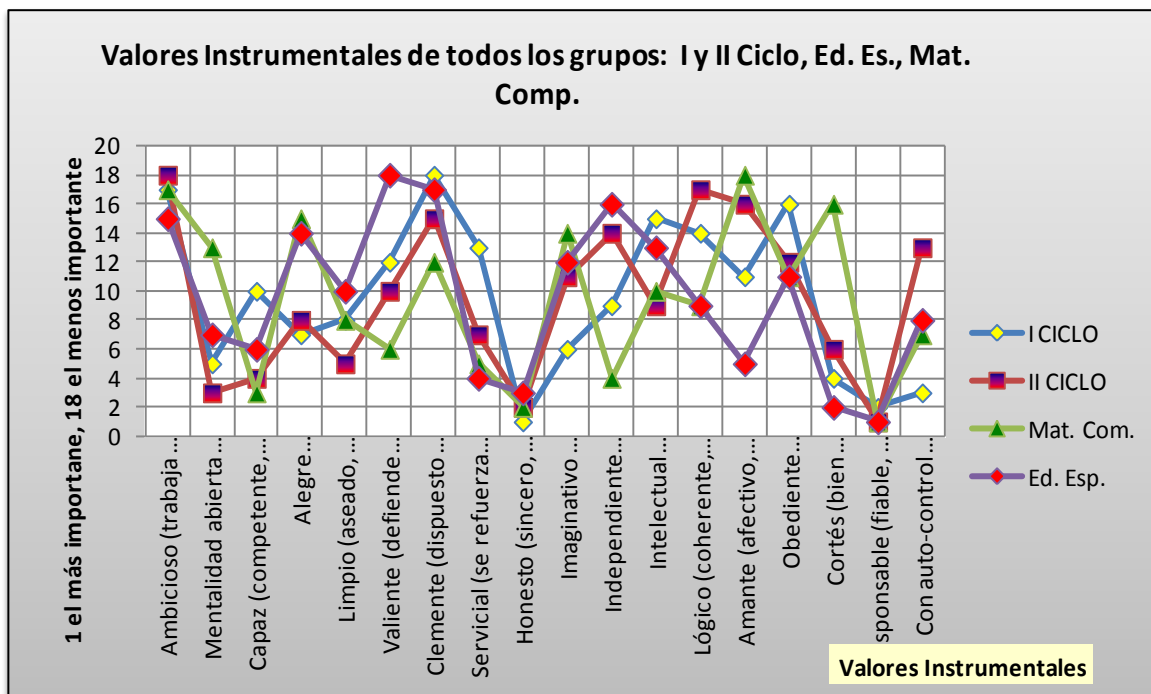
## 5.9 GRÁFICOS

**Gráfico 4.9 Escala general de valores terminales del cuerpo docente**

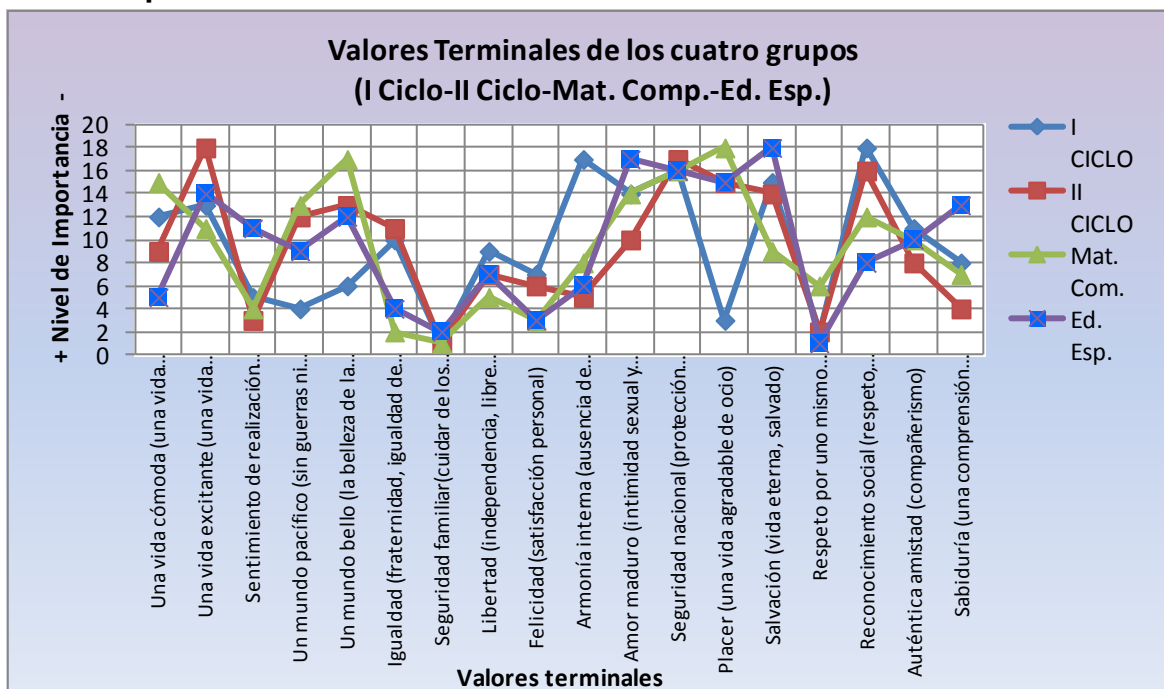




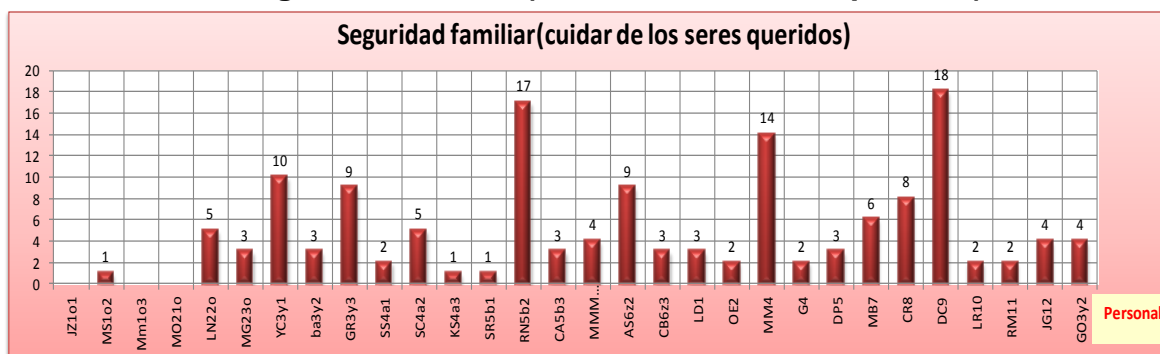
**Gráfico 4.15 Valores Instrumentales de cada grupo (I y II Ciclo, Ed. Es., Mat. Comp.**



**Gráfico 4.16 Valores Terminales de los Cuatro Grupos (I y II Ciclos, Ed. Es. y Mat. Comp.**



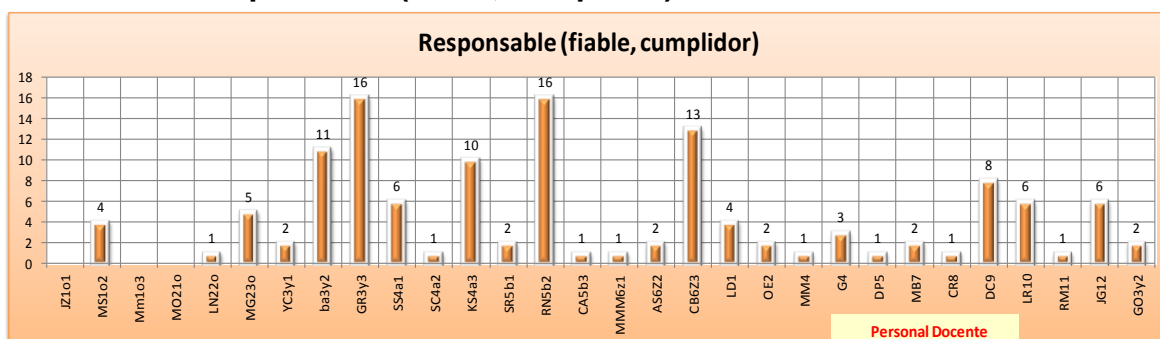
**Gráfico 4.17 La Seguridad familiar (Cuidar de los seres queridos) v. terminal**



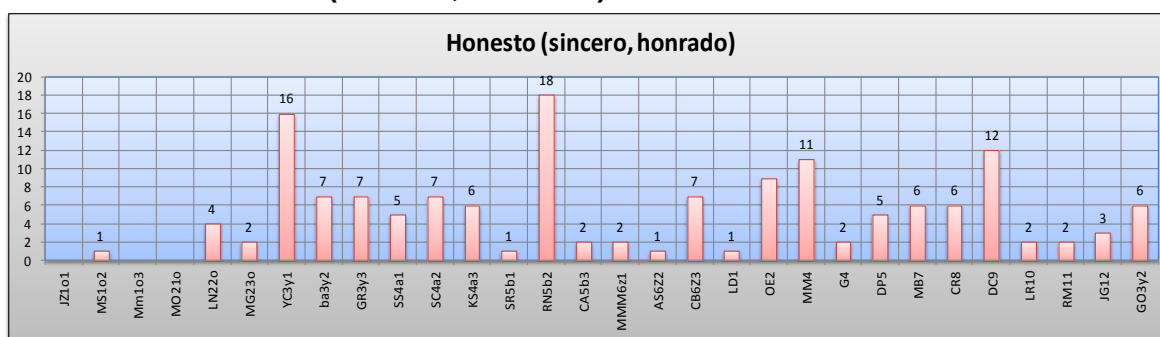
**Gráfico 4.18 Respeto por uno mismo (autoestima) v. terminal**



**Gráfico 4.19 Responsable (fiable, cumplidor) valor instrumental**



**Gráfico 4.20 Honesto (sincero, honrado) v. instrumental**





## 5.11 ANEXOS

### Anexo no. 1 Autorización del Centro Educativo



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



#### Autorización del Centro Educativo

Fecha: Martes 29 de Junio de 2016

Señores  
Universidad Estatal a Distancia  
Maestría en Administración Educativa  
Sabanilla, San José

Por este medio quien suscribe

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
AGUILAR	SÁNCHEZ	HERIBERTO	6-0253-0890

En calidad del Director del Centro Educativo

Nombre de la institución: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
Código: 0373  
Dirección Regional de Educación: San José Norte, Circuito 04  
Teléfono: 2235 0146 Correo electrónico: upe.joserafaelarayaarojas@mep.go.cr

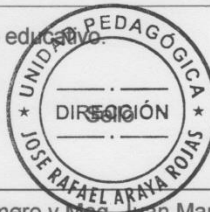
Hago constar que

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
LORÍA	PEREIRA	ALFONSO ENRIQUE	1-0660-0794

Realizará la práctica dirigida en este centro educativo.

Cordialmente,

Director del centro educativo



Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez

*Margarita J. R.*  
27/6/16

## Anexo no. 2 Autorizaciones para uso de imagen



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Autorización para uso de imagen

Fecha: Octubre 19, 2016

Señores  
Universidad Estatal a Distancia  
Maestría en Administración Educativa  
Sabanilla, San José

Por este medio quien suscribe

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
PIEDRA	PRADO	DAMARIS	1-821-285

En calidad de docente del área de primaria de la:

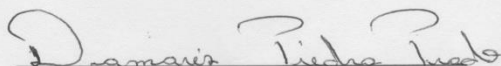
Nombre de la institución: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
Código: 0373  
Dirección Regional de Educación: San José Norte, Circuito 04  
Teléfono: 2235 0146 Correo electrónico: upe.joserafaelarayarajas@mep.go.cr

Autorizo a

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
LORÍA	PEREIRA	ALFONSO ENRIQUE	1-0660-0794

A utilizar, en el documento final tanto escrito como digital, la fotografía (20161019-095802) en que mi persona se encuentra en la oficina exhibiendo dos de los recursos estratégicos para el proyecto de sensibilización e inducción para el mejoramiento de prácticas docentes a través de la gestión del talento docente.

Cordialmente,

  
FIRMA



### Anexo no. 3 Autorización para uso de imagen



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



#### Autorización para uso de imagen

Fecha: Septiembre 29, 2017

Señores  
Universidad Estatal a Distancia  
Maestría en Administración Educativa  
Sabanilla, San José

Por este medio quien suscribe

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
OCONITRILLO	Ramírez	GRETTEL	1-1033 0939

En calidad de docente del área de primaria de la:

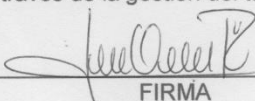
Nombre de la institución: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
Código: 0373  
Dirección Regional de Educación: San José Norte, Circuito 04  
Teléfono: 2235 0146 Correo electrónico: upe.joserafaelarayarajas@mep.go.cr

Autorizo a

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
LORÍA	PEREIRA	ALFONSO ENRIQUE	1-0660-0794

A utilizar, en el documento final tanto escrito como digital, la fotografía (20160929-105013) en que mi persona se encuentra recibiendo uno de los recursos estratégicos para el proyecto de sensibilización e inducción para el mejoramiento de prácticas docentes a través de la gestión del talento docente.

Cordialmente,

  
FIRMA

## Anexo no. 4 Autorización para uso de imagen



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Autorización para uso de imagen

Fecha: Octubre 15, 2017

Señores  
Universidad Estatal a Distancia  
Maestría en Administración Educativa  
Sabanilla, San José

Por este medio quien suscribe

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
STERLOFF	UMAÑA	KARLA	1904 871

En calidad de docente del área de primaria de la:

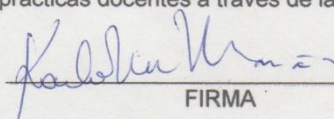
Nombre de la institución: Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
Código: 0373  
Dirección Regional de Educación: San José Norte, Circuito 04  
Teléfono: 2235 0146 Correo electrónico: upe.joserafaclarayarojas@mep.go.cr

Autorizo a

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Cédula Número
LORÍA	PEREIRA	ALFONSO ENRIQUE	1-0660-0794

A utilizar, en el documento final tanto escrito como digital, la fotografía (IMG-20161015-WA0005 y IMG-20161015-WA0005) en que mi persona se encuentra recibiendo uno de los talleres para el proyecto de sensibilización e inducción para el mejoramiento de prácticas docentes a través de la gestión del talento docente.

Cordialmente,

  
FIRMA

## Anexo no. 5 Control de asistencia al centro educativo



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Control de asistencia al Centro Educativo

Estimado Director del Centro Educativo, este documento tiene como finalidad registrar la asistencia del estudiante ALFONSO ENRIQUE LORÍA PEREIRA, cédula: 1-0660-0794 al cumplimiento de las horas de trabajo para el desarrollo de su práctica dirigida, desde ya agradecemos su colaboración, certificando con su firma y sello, el cumplimiento de la asistencia y el número de horas laboradas.

Gracias.

Fecha	Número de horas	Firma	Sello
10-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
11-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
12-08-2016	2 horas	[Firma]	[Sello]
16-08-2016	3 horas	[Firma]	[Sello]
17-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
18-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
19-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
22-08-2016	3 horas	[Firma]	[Sello]
23-08-2016	2 horas	[Firma]	[Sello]
24-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
25-08-2016	3.30 horas	[Firma]	[Sello]
26-08-2016	3 horas	[Firma]	[Sello]
29-08-2016	3 horas	[Firma]	[Sello]
30-08-2016	4 horas	[Firma]	[Sello]
31-08-2016	3 horas	[Firma]	[Sello]

50=30

50:30

Este documento debe anexarse al trabajo escrito, contener la firma y sello de las autoridades de la institución, por cada uno de los días que asistió a la realización de su trabajo de campo.

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



26-09-2016

27-09-2016

28-09-2016

29-09-2016

30-09-2016



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Control de asistencia al Centro Educativo

Estimado Director del Centro Educativo, este documento tiene como finalidad registrar la asistencia del estudiante ALFONSO ENRIQUE LORÍA PEREIRA, cédula: 1-0660-0794 al cumplimiento de las horas de trabajo para el desarrollo de su práctica dirigida, desde ya agradecemos su colaboración, certificando con su firma y sello, el cumplimiento de la asistencia y el número de horas laboradas.

Gracias.

Fecha	Número de horas	Firma	Sello
01-09-2016	4:00 horas	[Firma]	[Sello]
02-09-2016	4:30 horas	[Firma]	[Sello]
05-09-2016	3:00 horas	[Firma]	[Sello]
06-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]
07-09-2016	4:00 horas	[Firma]	[Sello]
08-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]
09-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]
12-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]
21-09-2016	4:30 horas	[Firma]	[Sello]
22-09-2016	2:30 horas	[Firma]	[Sello]
23-09-2016	4:00 horas	[Firma]	[Sello]
26-09-2016	6:00 horas	[Firma]	[Sello]
27-09-2016	4:00 horas	[Firma]	[Sello]
28-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]
29-09-2016	2:00 horas	[Firma]	[Sello]

Este documento debe anexarse al trabajo escrito, contener la firma y sello de las autoridades de la institución, por cada uno de los días que asistió a la realización de su trabajo de campo.

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Control de asistencia al Centro Educativo

Estimado Director del Centro Educativo, este documento tiene como finalidad registrar la asistencia del estudiante ALFONSO ENRIQUE LORÍA PEREIRA, cédula: 1-0660-0794 al cumplimiento de las horas de trabajo para el desarrollo de su práctica dirigida, desde ya agradecemos su colaboración, certificando con su firma y sello, el cumplimiento de la asistencia y el número de horas laboradas.

Gracias.

Fecha	Número de horas	Firma	Sello
30-09-2016	4:00 horas		
03-10-2016	2:00 horas		
04-10-2016	2:00 horas		
05-10-2016	4:00 horas		
06-10-2016	3:00 horas		
07-10-2016	3:00 horas		
10-10-2016	1:00 horas		
11-10-2016	3:00 horas		
12-10-2016	3:30 horas		
13-10-2016	4:00 horas		
14-10-2016	4:00 horas		
18-10-2016	4:00 horas		
19-10-2016	5:00 horas		
20-10-2016	5:00 horas		
24-10-2016	2:00 horas		

42=30

49=30

Este documento debe anexarse al trabajo escrito, contener la firma y sello de las autoridades de la institución, por cada uno de los días que asistió a la realización de su trabajo de campo.

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Control de asistencia al Centro Educativo

Estimado Director del Centro Educativo, este documento tiene como finalidad registrar la asistencia del estudiante ALFONSO ENRIQUE LORÍA PEREIRA, cédula: 1-0660-0794 al cumplimiento de las horas de trabajo para el desarrollo de su práctica dirigida, desde ya agradecemos su colaboración, certificando con su firma y sello, el cumplimiento de la asistencia y el número de horas laboradas.

Gracias.

[illegible]

4:30

Este documento debe anexarse al trabajo escrito, contener la firma y sello de las autoridades de la institución, por cada uno de los días que asistió a la realización de su trabajo de campo.

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez

## Anexo no. 6 Bitácora



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Julio 18, 2016 Hora: 2:00 a 5:00 pm	Se indaga sobre material del modelo de evaluación de la calidad del MEP en Biblioteca. No existe nada al respecto. Se formaliza inicio de la práctica supervisada con el director. // Se coordina 1 <sup>er</sup> entrevista.
Julio 19, 2016 Hora: 7:00 a 10:00 pm	Se indaga y solicita envío al correo de instrumentos como Encuesta, Indicadores, predictores y otros al coordinador académico retenidos al SNECE. Se coordina 2 <sup>da</sup> entrevista.
Julio 20, 2016 Hora: 7:15 a 11:15 am	Se coordina entrevistas en profundidad con 6 docentes. pequeño diálogo con docente de religión sobre la calidad en educación pequeño diálogo con docente de dirección
Julio 21, 2016 Hora: 7:00 a 10:00 am	Se solicita autorización para revisar los correos electrónicos de la Institución. Se comienza con la revisión de algunos correos electrónicos después de aprobada. Se desarrolla 4 <sup>ta</sup> entrevista en profundidad.
Julio 22, 2016 Hora: 11:30 a 4:30 pm	Se aprovecha un cambio de horario y por tanto se dedica este día a indagar sobre los correos electrónicos relacionados con el tema de la calidad. Se revisan más de 1500 correos.

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Julio 26, 2016 Hora: 7:00 AM a 10:00 AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista en profundidad a docente de materias complementarias</li> <li>Revisión de documentos de las Pruebas PISA</li> <li>Colaboración con la administración de actividades propias de la gestión de personal</li> </ul>
Julio 27, 2016 Hora: 7:00 am a 9:00 am 12:00m a 4:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conversa con el coordinador académico a fin de que haga llegar las encuestas realizadas sobre el diagnóstico institucional</li> <li>Colaboración con la administración en actividades varias de gestión.</li> </ul>
Julio 28, 2016 Hora: 7:00 am a 9:00 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el docente de informática</li> <li>Entrevista con un docente de Ed. especial</li> <li>Persección de los documentos de las Pruebas PISA al coordinador académico y solicitud de autorización para adjuntar alguna evidencia fotográfica</li> </ul>
Julio 29, 2016 Hora: 12:30 m a 2:30 pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del material elaborado por la ECCCE (Encuesta a Educadores, Familiares y estudiantes)</li> <li>Elaboración de una tarjeta (diseño) con información representativa ECCCE.</li> </ul>
Agosto 1, 2016 Hora: 8:30 am a 10:00 am 2:00pm a 5:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista a docente de Educación especial RM 11. Nota de voz para</li> <li>Entrevista a docente de grado 554a/ Nota de voz para bio.</li> <li>Se continúa con la revisión de encuesta.</li> </ul>

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez





UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Agosto 3, 2016 Hora: 7:00 am a 11:30 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ se realizan 3 entrevistas a colegas de grado en sus lecciones libres otra con niños</li> <li>→ se habla con el coordinador académico para integrar y seguir elaborando las entrevistas.</li> </ul>
Agosto 4, 2016 Hora: 7:00 am a 10:00 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se revisa encuesta Estudiantes Elaborada por ECCE.</li> <li>→ se recibe invitación de correo electrónico para contribuir con edición de encuestas</li> </ul>
Agosto 5, 2016 Hora: 2:00 pm a 5:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entrevista a G03y2 en la biblioteca</li> <li>→ Entrevista a CR8 en su oficina</li> <li>→ Se coordina entrevista con DPS para próxima semana.</li> </ul>
Agosto 8, 2016 Hora: 2:00 pm a 5:00 pm	→ Se realiza la última revisión documental que es la encuesta realizada por los familiares encargados, dando por terminado el estudio de la documentación existente referente al SNECE
Agosto 9, 2016 Hora: 7:00 am a 10:00 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entrevista a la docente de grado (ASC)</li> <li>→ Entrevista a la docente de grado (SC4)</li> <li>→ Pequeño diálogo-entrevista con el coordinador académico y secretario del ECCE</li> </ul>

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Agosto 10, 2016 Hora: 12:00am a 3:00pm Lease: de 12:00am a 3:00pm	Observación de Campo. La escuela goza de una infraestructura adecuada hoy por ejemplo se produjo un cambio de horario, todos los primaria viene por la mañana. Se registran algunas inconformidades.
Agosto 11, 2016 Hora: 12:00am a 4:00pm	Se evalúa la conveniencia de establecer una "estrategia informativa" a fin de complementar la inducción al SNEEC. → se diseñó tarjeta → Diseño de una carta tipo anteojo para motivar.
Agosto 12, 2016 Hora: 7:00am a 9:00am	→ Conversación con el director sobre el "Estado del arte" en lo referente a la información que maneja la (información) institución en respecto al MECEC. → Problema en el "hilo informativo"
Agosto 16, 2016 Hora: 7:00am a 10:00am	→ Entrevista a docente KS423 → Entrevista a docente RN562 → Bibliotecario entrevista con respecto a 2 cuadernillos Recuperados de la Biblioteca referentes al SNEEC-2013
Agosto 17, 2016 Hora: 8:00am a 12:00pm	→ Se realiza entrevista con LN220 en su aula → Se realiza entrevista con MM103 en su aula → Conversación con LR10 coordinador ECEC → Preguntas: ¿Es bueno, sólo porque lo hacemos?

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Agosto 18, 2016 Hora: 8:00 am a 12:00 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se coordina cita nuevamente con la docente coordinadora ECLCE</li> <li>→ Se coordina con la asistente de primaria para establecer horario de grupos Focales.</li> <li>→ Entrevista con docente OE2.</li> </ul>
Agosto 19, 2016 Hora: 8:00 am a 12:00 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se realiza una gráfica ganit para gr. Focales</li> <li>→ Se presenta gráfica de Ganit al director quien está de acuerdo con lo planteado. Se está a la espera de presentarlo a la asistente para correlacionar las actividades.</li> </ul>
Agosto 22, 2016 Hora: 9:00 am a 12:00 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inicio de la inducción al SNEEC con una estrategia de mercados sobre las "buenas prácticas" de esta manera se inició la intervención de mejoramiento</li> </ul>
Agosto 23, 2016 Inicio: 8:00 am a 10:00 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se finaliza con la primera intervención de mejoramiento con las tarjetas</li> <li>→</li> </ul>
Agosto 24, 2016 Inicio: 8:00 am a 12:00 am	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se diseña la estrategia basada en la guía del MECCE para los grupos Focales</li> </ul>

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez





UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
agosto 25, 2016 Hora: 8:00 am Hasta: 11:30 am	→ Se registró cambio de Horario por convivencia de sexto grado → se trata de coordinar horario con grupos focales
agosto 26, 2016 Hora: 12:00 am Hasta: 3:00 pm	→ Se coordinan los detalles para Ratifi- car el horario de los grupos Focales del 31 de agosto, 1, 2 y 5 de Septiembre →
agosto 29, 2016 Hora: 12:00 am Hasta: 3:00 pm	→ Se planifican y redactan los materiales para los grupos Focales. → Se redacta circular para la entrega a la Colegas de primaria → se registra otro cambio de horario
agosto 30, 2016 Hora: 9:00 am Hasta: 12:00 pm	→ Hay otra modificación de horario → grupos no vinieron → Se confirma que los grupos de tercer no pueden estar en la reunión.
agosto 31, 2016 Hora: 9:30 am Hasta 11:30 am Hora: 4:00 pm Hasta: 5:00 pm	→ El director firma la circular de autori- zación para los grupos Focales → Dado lo tardío de la aprobación no se pudo coordinar con 3º grado y 2º grado. → se coordina y se programan grupos Focales → se confirma grupo Focal de 1º y 6º grado

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Septiembre 1, 2016 Hora: 11:00am Hasta: 3:00pm	→ Reunión grupo Focal 5º y 6º, se comienza tarde una colega no ha llegado. → Se registra sesión en libro de registro con una duración de 53=27min. → Se convoca a miembros de ECCCE.
Septiembre 2, 2016 Hora: 11:00am Hasta 12:00pm Hora: 2:00pm	→ Se realiza grupo Focal 4º y 5º una colega ausente → Se propone un nuevo horario para grupo Focal. Se realiza el de 6º y 7º a la 4:30pm → observación de campo: Se realiza campo rate de Fútbol para recordar fondos - desorden
Septiembre 5, 2016 Hora: 11:30am 2:30pm	→ modificación de horario por reunión de personal y te de canastilla → Se coordina reunión del grupo Focal III y materias complementarias. → se modifican horarios y se comunican
Septiembre 6, 2016 Hora: 9:00am Hasta 10:00am	→ Se confirman los horarios (cambios) de las docentes que participan en el grupo Focal. → Se redacta circular para comunicar los cambios de horario
Septiembre 7, 2016 Hora: 8:00am Hasta 12:00m	→ Análisis de grupos Focales → Conversaciones informales con los colegas

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Septiembre 8, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 10:00am	→ Se hace una revisión de los grupos Focales → Se intenta coordinar reunión del grupo Focal con 2º gdo tomando en cuenta fechas de eventos apoyados por la asistente
Septiembre 9, 2016 Hora: 11:30am Hasta: 1:30pm	→ Cambio de Horario → Observación de campo → Roles que asumen los educadores
Septiembre 12, 2016 Hora: 7:00am Hasta: 8:00am Hora: 2:00pm Hasta: 3:00pm	→ Observación de campo - Interrupciones constantes a nivel de aula - estudiante
Septiembre 21, 2016 Hora: 7:00am Hasta: 11:30am	→ Organización de los dos últimos grupos Focales de 2º gdo, Ed. Especial Informática, Inglés, y Hogar
Septiembre 22, 2016 Hora: 7:30am Hasta: 10:00am	→ Reunión con el coordinador académico para indagar sobre el "Plan Operativo Institucional" en el que se detectan algunas fallencias e inconsistencias

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Septiembre 23, 2016 Hora: 12:30 Hasta: 4:30	→ Coordinación de 2 grupos Focales Faltantes → Se hacen preparativos para los 2 grupos de discusión y se elabora estrategia para abordarlos con la "guía del MEDSC"
Septiembre 24, 2016 Hora: 7:30am Hasta: 10:00am Hora: 1:00pm Hasta: 5:00pm	→ Entrega de circulares a los docentes para grupo Focal → Conversación informal con colegas de Ed. Especial sobre las decisiones que afectan a los otros.
Septiembre 27, 2016 Inicio: 8:00am Hasta: 11:00am Inicio: 2:00pm Hasta: 5:00pm	→ observación de campo → reflexión sobre la visión, misión y valores → Desigualdad en horarios → grupo Focal de 2º grado
Septiembre 28, 2016 Horas: 7:30am Hasta: 11:30am Hora: 1:00pm Hasta: 4:00pm	→ Confección de agenda visual para sensibilizar sobre la visión, misión, valores (Bajula) → grupo Focal de Ed. Especial
Septiembre 29, 2016 Hora: 10:00am 12:00pm	→ Inicio de entrega de "Bajula" a los docentes con una breve aplicación del contenido → Cambio de horarios que afecta horarios de práctica →

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Septiembre 30, 2016 Hora: 12:30m Hasta: 4:30pm	→ Preparativos para el grupo de discusión → Creación y comunicación de la misión y la visión (estudios documental)
Octubre 3, 2016 Hora: 2:00pm Hasta: 4:00pm	→ Coordinación del grupo de discusión con la asistente de dirección → Encuesta con los docentes para determinar su participación en la reunión
Octubre 4, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 10:00am	→ Redacción de circular para convocar al grupo de discusión → Entrega de la circular de convocatoria al grupo focal → Redacción de materiales para el grupo
Octubre 5, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 12:00pm	→ Preparativos en la Biblioteca para el grupo de discusión → Realización del grupo de discusión en la Biblioteca a partir de las 10:00am
Octubre 6, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 10:00am Hora: 1:00pm Hasta: 5:00pm	→ Cambio de horarios favorece e amplía las horas de prácticas → Análisis de los datos del grupo de discusión → Encuesta al docente

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez





UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Octubre 7, 2016 Hora: 2:00pm Hasta: 5:00pm	→ Se conversa con las colegas para coordinar 2 <sup>do</sup> grupo de discusión. → Diseño de instrumentos para evaluar resultados de práctica.
Octubre 10, 2016 Hora: 2:00pm Hasta: 3:00pm	→ Se solicita autorización para realizar el 2 <sup>do</sup> grupo de discusión. → Se coordinan horarios.
Octubre 11, 2016 Hora: 12:30m Hasta: 3:30pm	→ Se registran cambios de horarios. → Director Firma autorización para el grupo de discusión. →
Octubre 12, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 11:30m	→ Se conversa con el coordinador académico y se le invita a participar de la discusión en el 2 <sup>do</sup> grupo. → Se distribuye circular de invitación al 2 <sup>do</sup> grupo de discusión.
Octubre 13, 2016 Hora: 8:00am Hasta: 12:00m	→ Se hacen preparativos para el grupo de discusión. → Se inicia el 2 <sup>do</sup> grupo de discusión.

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



### Bitácora del estudiante

Este instrumento tiene como finalidad registrar CRÓNICAS DIARIAS del desarrollo de las actividades contempladas en el planeamiento del estudiante, con el fin de que sirva de insumo para los procesos de reflexión y autoevaluación a los que debe someterse cada día, con el fin de tomar decisiones que le faciliten corregir o mejorar su accionar, documentar aspectos que considere vitales para su informe final o que son importantes para brindar informe a la dirección del centro educativo.

Fecha	Crónica diaria
Octubre 18, 2016 Hora: 12:30m Hasta: 4:30pm	→ se reparte encuesta de valores de Rochert y escala likert para medir categorías. → se reúnen las encuestas y se revisan las encuestas Rochert. → cambio de horario.
Octubre 19, 2016 Hora: 10:00am 11:30am 12:00m 3:30pm	→ Cambios de horario. → se le pide a 2 colegas que corrijan la encuesta de valores. → conversación informal sobre estudiante.
Octubre 20, 2016 Hora: 7:00am Hasta: 12:00pm	→ Cambio de horario. → Se colabora con la confección de la encuesta para docentes.
Octubre 24, 2016 Hora: 2:00pm Hasta: 4:00pm	→ Digitación de instrumentos de investigación. → análisis sobre el centro de Educación que tiene siempre el mismo personal.
Octubre 26, 2016 Hora: 9:00am Hasta: 11:30am	→ consulta a la encargada de PIAP sobre algunos datos del personal docente.
Octubre 27, 2016 Hora: 8:30/10:00am Hora: 1:00pm/5:00pm	→ Se contacta a las docentes para corrección instrumentos de encuesta y valores. → se archiva y estudia los datos de los instrumentos.

La información contenida en este documento debe coincidir con Documento de control de asistencia al Centro Educativo

Elaborado por Mag. Margarita Jiménez Romero y Mag. Juan Martín Rojas Gómez

## Anexo no. 7: Circulares para los grupos focales

UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS  
LA FLORIDA DE TIBÁS, CIRCUITO 04  
REGIONAL SAN JOSÉ NORTE

Sr. [REDACTED]  
Director de la Institución

La presente tiene como finalidad comunicarle el horario para su aprobación y visto bueno en lo que respecta a la discusión con los grupos focales en el marco del "Proyecto para la sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad" que se lleva a cabo en esta unidad pedagógica, en el nivel de ejecución primario "Creación del ambiente propicio".

A la vez, le comunico que es deseo de mi profesor tutor asistir a por lo menos cuatro de estos grupos focales por lo que de antemano le solicito la autorización de ingreso a la institución por parte del docente. El horario de llegada dependerá de los grupos focales que el desee observar.

Muchas Gracias por su apoyo y apertura a este proyecto.

Atentamente:

Lic. Alfonso E. Loría Pereira  
Maestrante-UNED

Adjunto gráfica de Gantt con el desglose del trabajo en grupos focales.

Proyecto de sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad en el servicio educativo								
NIVEL EN EJECUCIÓN: "Creación del Ambiente Propicio"								
Grupos Focales del 31 de agosto al 5 de septiembre								
	31 de agosto	31 de agosto	1 de septiembre	1 de septiembre	2 de septiembre	2 de septiembre	5 de septiembre	5 de septiembre
	11:00am a 12:00m	4:30pma 5:30pm	11:00am a 1:00m	4:30pm a 5:30pm	11:00am a 12:00m	4:30pm a 5:30pm	10:00am a 11:00am	12:30m a 1:30pm
	MAÑANA	TARDE	MAÑANA	TARDE	MAÑANA	TARDE	MAÑANA	TARDE
1er grado					✓			
2do grado								
3er grado		✓						
4to grado						✓		
5to grado								
6to grado			✓					
Materias Complem.								
Educ. Especial								

Los grupos de la mañana salen a las 10:45am (únicamente de las docentes citadas)  
Los grupos de la tarde salen a las 4:15pm (únicamente de las docentes citadas)





Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
La Florida de Tibás, circuito 04  
Regional San José Norte

Agosto 30, 2016

Estimadas colegas y compañeros profesores

Se convoca a reunión de docentes para discutir asuntos relacionados con la "creación del ambiente propicio" para la implementación del sistema de evaluación de la calidad en nuestra institución. La actividad trata de una discusión en "grupos focales" sobre un aspecto de la calidad educativa en particular como lo es, precisamente, definir el concepto de calidad.

Los grupos de docentes tendrán el siguiente horario:

✓ Miércoles 31 de agosto de 11:00am a 12:00m DOCENTES DE TERCER GRADO  
Únicos grupos en salir son los terceros grados, salen a las 10:45am

Miércoles 31 de agosto de 4:30pm a 5:30pm DOCENTES DE CUARTO GRADO  
Únicos grupos en salir son los cuartos grados, salen a las 4:15pm

Jueves 1 de septiembre de 11:00am a 12:00pm DOCENTES DE SEXTO GRADO  
Únicos grupos en salir son los sextos grados, salen a las 10:45am

✓ Jueves 1 de septiembre de 4:30pm a 5:30pm DOCENTES DE SEGUNDO GRADO  
Únicos grupos en salir son los segundos grados, salen a las 4:15pm

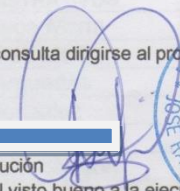
Viernes 2 de septiembre de 11:00am a 12:00am DOCENTES DE PRIMER GRADO  
Únicos grupos en salir son los primeros grados, salen a las 10:45pm

Viernes 2 de septiembre de 4:30pm a 5:30pm DOCENTES DE QUINTO GRADO  
Únicos grupos en salir son los quintos grados, salen a las 4:15pm

Lunes 5 de septiembre de 10:00am a 11:00am DOCENTES DE COMPLEMENTARIAS  
Las docentes de complementarias no imparten lecciones únicamente entre las 10:00am y hasta las 11:30am, el resto de las lecciones antes y después de la reunión si las deben impartir, incluidas las lecciones fuera de horario.

Lunes 5 de septiembre de 12:30m a 1:30pm DOCENTES EDUCACIÓN ESPECIAL  
Las colegas de educación especial sólo suspenderán clases en este lapso de tiempo de las 12:30m hasta la 1:30pm momento en que no atenderán estudiantes, tanto antes como después de la reunión si deben brindar el servicio de apoyo.

Cualquier duda o consulta dirigirse al profesor de música Alfonso Loria.

  
\_\_\_\_\_  
Director de la Institución

Quien avala y da el visto bueno a la ejecución del proyecto de "creación del ambiente propicio" para la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa.







Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas  
La Florida de Tibás, circuito 04  
Regional San José Norte

Septiembre 6, 2016

Estimadas colegas y compañeros profesores

Se convoca a reunión de docentes para discutir asuntos relacionados con la "creación del ambiente propicio" para la implementación del sistema de evaluación de la calidad en nuestra institución. La actividad trata de una discusión en "grupos focales" sobre un aspecto de la calidad educativa en particular como lo es, precisamente, definir el concepto de calidad.

Los grupos de docentes tendrán el siguiente horario:

**Miércoles 7 de septiembre de 11:00am a 12:00m** Grupo focal con las Docentes de 3er grado.

La sección 3-1 sale a las 11:20am

La sección 3-2 sale a las 10:45am

La sección 3-3 sale a las 10:45am

**Jueves 8 de septiembre de 10:30am a 11:30am** Grupo focal con docentes de complementarias.

Sección 2-1: No tiene lecciones de ed. física fuera de horario, avisar y suspender.

Sección 4-3: (hace cambio de lección de la séptima) y salen a las 11:20am, inglés.

Sección 5-3: Horario de música se adelanta para la 3ra y 4ta lección.

Sección 6-3: Salen a las 11:25am, no reciben inglés.

Sección \_\_\_\_: No recibe religión, (las dos docentes participan en el grupo focal)

Cualquier duda o consulta dirigirse al profesor de música Alfonso Loría.

Director de la Institución

Quien avala y da el visto bueno a la ejecución del proyecto de "creación del ambiente propicio" para la implementación del sistema de evaluación de la calidad educativa.



UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS  
LA FLORIDA DE TIBÁS, CIRCUITO 04  
REGIONAL SAN JOSÉ NORTE

Septiembre 22, 2016

Estimadas Colegas y compañeros profesores

El presente oficio es para convocarlos a participar en el grupo focal las "buenas prácticas" y la construcción en conjunto del concepto de calidad de nuestra institución todo en el marco de la primera fase de la implementación del sistema nacional de la evaluación de la calidad educativa conocido como "creación del ambiente propicio", correspondiente al proyecto de maestría "Sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad educativa a través de la gestión del talento docente".

Con el fin de impactar lo menos posible las lecciones de sus estudiantes, se aprovechará la semana de evaluaciones académicas para la finalización de los grupos focales faltantes de 2do grado y educación especial junto con inglés, hogar e informática.

Con el visto bueno del director, se les invita cordialmente a participar en esta discusión tan importante para nuestro centro educativo.

Reunión del Grupo Focal: Las Buenas Prácticas y el Concepto de la Calidad

**Martes 27 de septiembre de 2016. Hora: 3:30pm a 4:30pm.**

Docentes de segundo grado:

Docente de primer grado:

**Miércoles 28 de Septiembre de 2016. Hora: 10:30am a 11:30am**

Docentes de Educación Especial:

Docente de Inglés:

Docente de Informática:

Docente de Hogar:

Con toda consideración

Director



Lic. Alfonso Loría Pereira





## Anexo no. 8: Circulares para los Grupos de discusión

UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS  
LA FLORIDA DE TIBÁS, CIRCUITO 04  
REGIONAL SAN JOSÉ NORTE

Septiembre 23, 2016

Estimadas Colegas y compañeros profesores

Con el visto bueno de esta administración se les convoca a participar en el Grupo de Discusión "Construyendo una misión y una visión para nuestra U.P." En dicho grupo se discutirán temas sumamente importantes que surgieron en la investigación de campo, de las entrevistas y de los grupos focales, visiones de mundo que han de ser puestas a prueba en una discusión rica en experiencias de vida y que favorecerán a la colectividad, mejorando la perspectiva de nuestro quehacer diario y que culminarán en la construcción de una misión renovada de nuestra institución y de una visión de lo que aspiramos a ser en el futuro como organización educativa respondiendo a nuestras realidades contextuales.

Los grupos de discusión culminarán con un taller donde podremos comprender la importancia del enfoque sistémico del sistema de la evaluación, de la importancia de "hacer las cosas bien desde el principio y para siempre", de las "buenas prácticas", de la calidad total y, finalmente, del mejoramiento continuo.

### 1er Grupo de Discusión:

Docentes de I Ciclo y Materias Complementarias.

Día: Viernes 30 de Septiembre de 2016. De 10:00am hasta las 12:00m.

Estudiantes de primer ciclo salen a las 9:50am.

### 2do Grupo de Discusión:

Docentes de II Ciclo y Educación Especial.

Día: Miércoles 5 de octubre de 2016. De 10:00am hasta las 12:00m.

Estudiantes de Segundo ciclo salen a las 9:50am

**Taller** de "Sensibilización e Inducción al Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense a través de la Gestión del Talento Docente" fase: "Creación del Ambiente Propicio".

Día: 18 de Octubre de 2016. De 8:00am a 12:00m.

Participan: Toda el área de primaria de la Unidad Pedagógica.

Docentes de I Ciclo

Docentes de II ciclo

Docentes de Educación Especial

Docentes de Materias complementarias, inglés e informática.

Con toda consideración

Director

Lic. Alfonso Loría Pereira





Proyecto de sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad en el servicio educativo																																		
NIVEL EN EJECUCIÓN: "Creación del Ambiente Propicio"																																		
Actividades de la institución en Septiembre, Octubre y Noviembre																																		
	Septiembre							Octubre							noviembre																			
	2	2	2	3	3	4	5	6	7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	4	5	6	7			
	6	7	8	9	0					0	1	2	3	4	7	8	9	0	1	4	5	6	7	8	1									
1er Exámenes Académicos																																		
1er Exámenes Complem.																																		
SEC																																		
ANDE																																		
2do Exámenes Complem.																																		
Exámenes académicos																																		
Pruebas de Bachillerato																																		
Grupo focal 2do grado																																		
Grupo focal Ed. Especial, inglés, Informática y hogar.																																		
Grupo de discusión: I Ciclo y Complementarias																																		
Grupo de discusión: II ciclo y Ed. Especial																																		
Taller final																																		

- 1.- Primeros exámenes académicos: Lunes 26, martes 27, miércoles 28 y jueves 29 de septiembre.
- 2.- Primeros exámenes de complementarias: Del 3 al 7 de Octubre de 2016.
- 3.- Congreso SEC: Miércoles 5, jueves 6 y viernes 7 de Octubre de 2016.
- 4.- Congreso ANDE: Miércoles 19, jueves 20 y viernes 21 de octubre de 2016.
- 5.- Pruebas de BACHILLERATO: martes 1, miércoles 2, jueves 3, viernes 4, lunes 7 y martes 8 de Noviembre.
- 6.- Segundos exámenes de complementarias: lunes 31 de octubre, martes 1, miércoles 2, jueves 3 y viernes 4 de noviembre.
- 7.- Segundos exámenes académicos: lunes 7, martes 8, miércoles 9, jueves 10 y viernes 11 de noviembre.


  
 MSc. Adm. Educativa
   
 Director

UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS  
LA FLORIDA DE TIBÁS, CIRCUITO 04  
REGIONAL SAN JOSÉ NORTE

Octubre 4, 2016

Estimadas Colegas y compañeros profesores

Con el visto bueno de esta administración se les convoca a participar en el **Grupo de Discusión** "Construyendo la misión y visión para nuestra U.P." En dicho grupo se discutirán temas sumamente importantes que surgieron en la investigación de campo, de las entrevistas y de los grupos focales, visiones de mundo que han de ser puestas a prueba en una discusión rica en experiencias de vida y que favorecerán a la colectividad, mejorando la perspectiva de nuestro quehacer diario y que culminarán en la construcción de una misión renovada de nuestra institución y de una visión de lo que aspiramos a ser en el futuro como organización educativa respondiendo a nuestras realidades contextuales.

Los grupos de discusión culminarán con un taller donde podremos comprender la importancia del enfoque sistémico del sistema de la evaluación, de la importancia de "hacer las cosas bien desde el principio y para siempre", de las "buenas prácticas", de la calidad total y, finalmente, del mejoramiento continuo, incluyendo la construcción de la matriz FODA.

**1er Grupo de Discusión:**

Docentes de I Ciclo y Educación Especial.

Día: Miércoles 05 de Octubre de 2016. De 10:00am a 12:00m.

**Tomar en cuenta:**

- Estudiantes de primer ciclo salen a las 9:50am si no tienen materias complementarias o fueras de horario.
- Se suspenden fuera de horario para todos los grupos de I ciclo que no reciban materias complementarias en la 5ta y 6ta lección.
- Si los grupos tienen lecciones de materias complementarias en la 5ta y 6ta lección las reciben sin problemas, si no tienen fuera de horario salen a las 11:25am, si tienen fuera de horario reciben las lecciones normalmente.
- Las docentes de educación especial dan lecciones antes y después del taller.
- No es necesario suspender exámenes de materias complementarias pues estas los dan normalmente.

Con toda consideración

Director




Lic. Alfonso Loría Pereira  
Maestrando

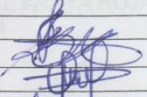
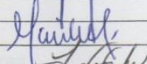
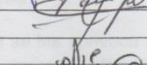
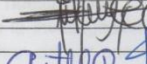
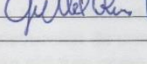
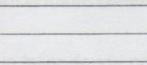
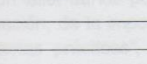
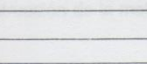
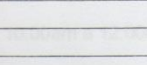
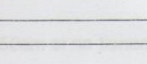
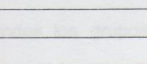
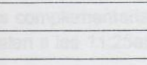
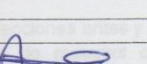
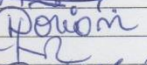
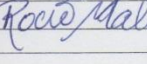
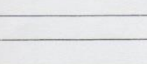
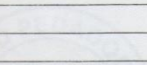
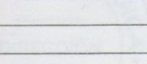
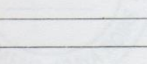
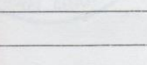









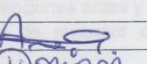
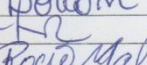
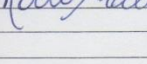
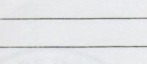
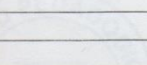
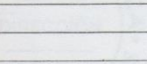
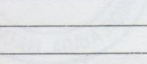
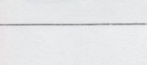







UNIDAD PEDAGOGICA JOSE RAFAEL ARAYA ROJAS

Fecha: martes 4 de octubre 16 ASUNTO: Grupo de Discusión entrega de circular

SECCION NOMBRE DEL DOCENTE FIRMA



UNIDAD PEDAGÓGICA JOSÉ RAFAEL ARAYA ROJAS  
LA FLORIDA DE TIBÁS, CIRCUITO 04  
REGIONAL SAN JOSÉ NORTE

Octubre 11, 2016

Estimadas Colegas y compañeros profesores

Con el visto bueno de esta administración se les convoca a participar en el **Grupo de Discusión** "Construyendo la misión, visión y valores para nuestra U.P." en el marco de la fase inicial "creación del ambiente propicio" del MECEC. En dicho grupo se discutirán temas sumamente importantes que surgieron en la investigación de campo, de las entrevistas y de los grupos focales, visiones de mundo que han de ser puestas a prueba en una discusión rica en experiencias de vida y que favorecerán a la colectividad, mejorando la perspectiva de nuestro quehacer diario y que culminarán en la construcción de una misión renovada de nuestra institución y de una visión de lo que aspiramos a ser en el futuro como organización educativa respondiendo a nuestras realidades contextuales sin dejar de lado los valores que moldearán toda actividad educativa.

Los grupos de discusión culminarán con un taller donde podremos comprender la importancia del enfoque sistémico del sistema de la evaluación, de la importancia de "hacer las cosas bien desde el principio y para siempre", de las "buenas prácticas", de la calidad total y, finalmente, del mejoramiento continuo, incluyendo la construcción de la matriz FODA.

**2do Grupo de Discusión:**

Docentes de II Ciclo y Materias Complementarias.

Día: Jueves 13 de Octubre de 2016. De 10:00am a 11:45am. (Se ruega puntualidad ya que la exposición dura exactamente 1 hora 45 minutos y las docentes de materias complementarias necesitan ir a almorzar)

**Tomar en cuenta:**

- Estudiantes de segundo ciclo salen a las 9:50am, incluidos los que reciben materias complementarias ya que las docentes participarán de esta actividad.
- Se suspenden fuera de horario para todos los **grupos de I ciclo** que reciben materias complementarias en la 5ta y 6ta lección de la mañana, dado que las docentes de materias complementarias participarán del taller.
- Las docentes de materias complementarias imparten sus clases: en la mañana de 7:00am hasta las 10:00am y en la tarde normalmente a partir de las 12:30m.
- Las docentes de educación especial dan lecciones normales.
- Las docentes de I ciclo imparten lecciones normalmente y reciben materias complementarias.

**Taller** de "Sensibilización e Inducción al Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense a través de la Gestión del Talento Docente" fase final de la "Creación del Ambiente Propicio".

Día: **Se avisará con antelación. (Duración cuatro horas)**

Participan: Toda el área de primaria de la Unidad Pedagógica.

Docentes de I Ciclo

Docentes de II ciclo

Docentes de Educación Especial

Docentes de Materias complementarias, inglés e informática.

Con toda consideración

Msc. Heriberto Aguilar Sánchez  
Director



Lic. Alfonso Loria Pereira



## UNIDAD PEDAGOGICA JOSE RAFAEL ARAYA ROJAS

Fecha: October 11, 2016

ASUNTO: 2<sup>o</sup> Grupo de Discusión MEEC



misión, visión  
y valores

FIRMA

Dentista (Dr Espinoza): Pedro


Many (bombers): ~~the~~

Jose (guarda) = Jose URN

Livingston

Slava Page P.  
M. Komelina  
Carmen Arce

Paul  
D. D.



Dominic Piedra T

Pen Bunt

Guinea Bissau





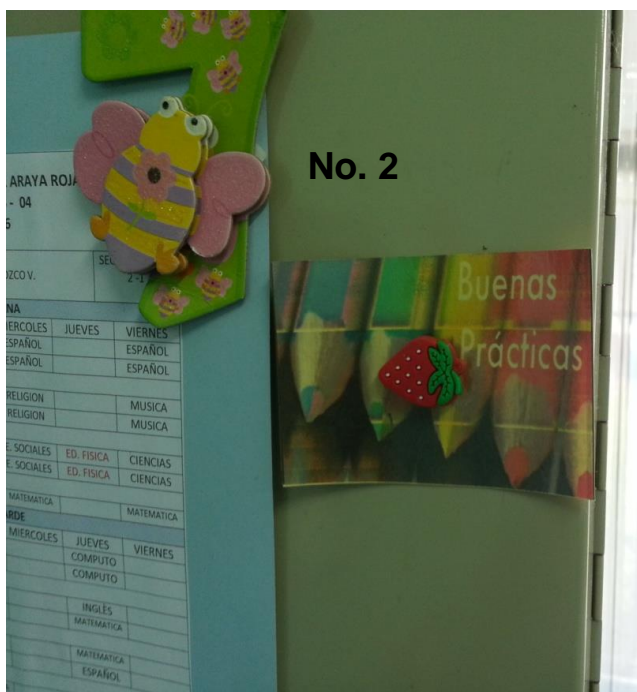
## 5.12 REGISTRO FOTOGRÁFICO

Fotos Nos. 1-2-3. Inducción hacia las “buenas prácticas”

No. 1



No. 2



No. 3

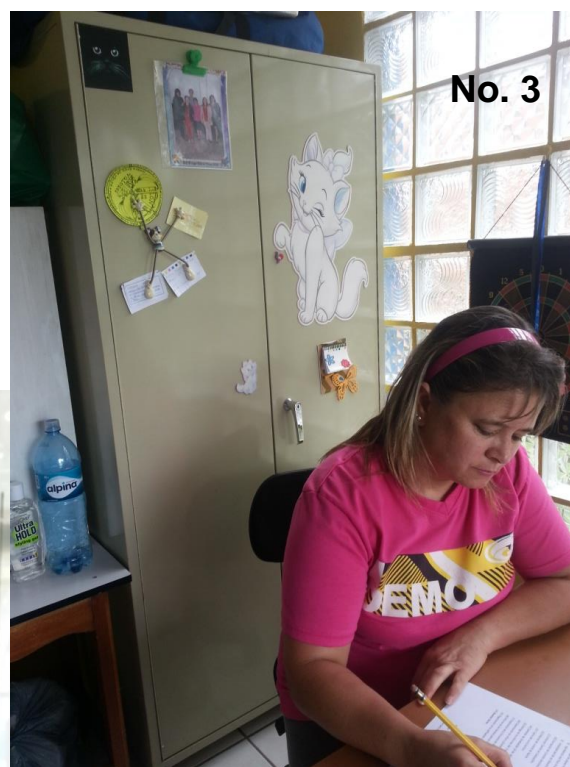


Foto No. 4. Pre-diseño de la brújula

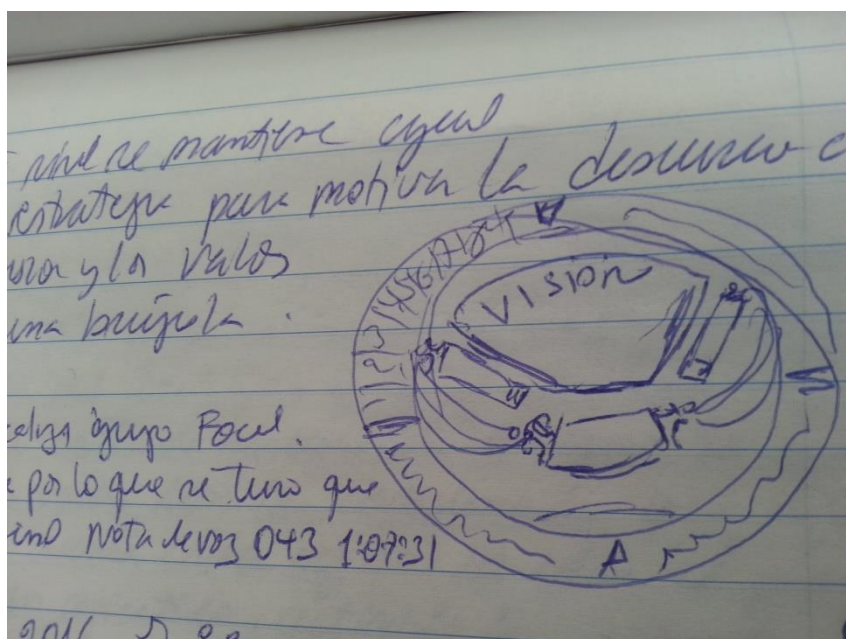


Foto No. 5. Diseño de la brújula





Fotos Nos. 6 y 7. Confección de la brújula







**Foto No. 9. Docente recibiendo la brújula (reproducido con permiso)**



**Foto No. 10 y 11: Colocación de la brújula a la vista del docente para futuras referencias (Docente DP5)**

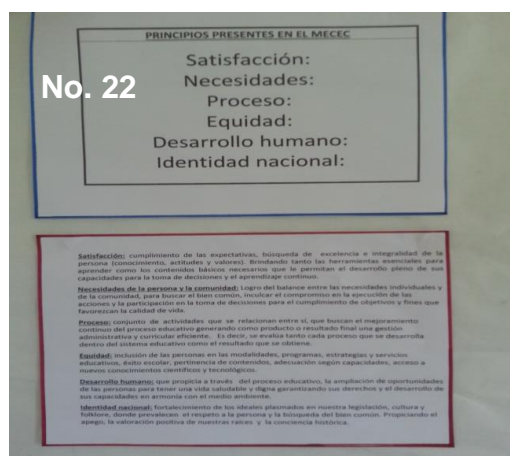
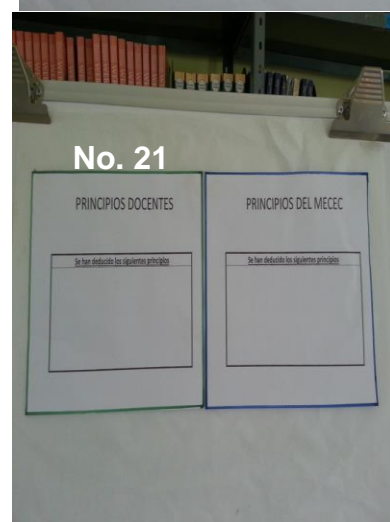
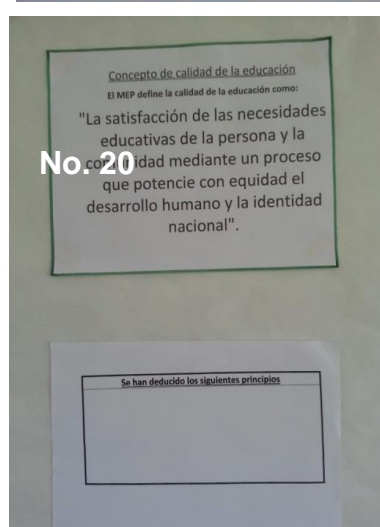
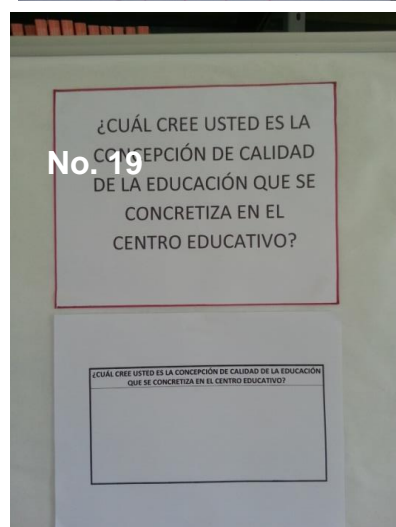
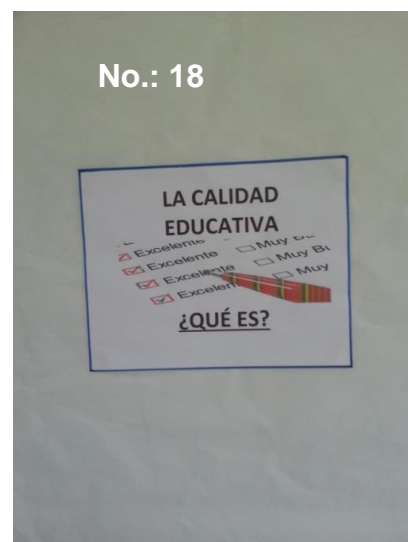
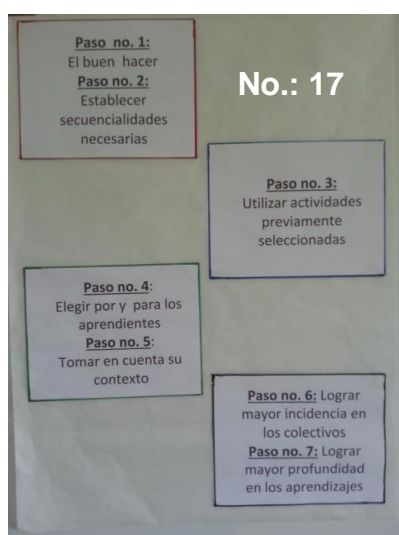


Fotos Nos. 12-13-14-15: Confección de la brújula tamaño grande para facilitar la inducción en el grupo de discusión

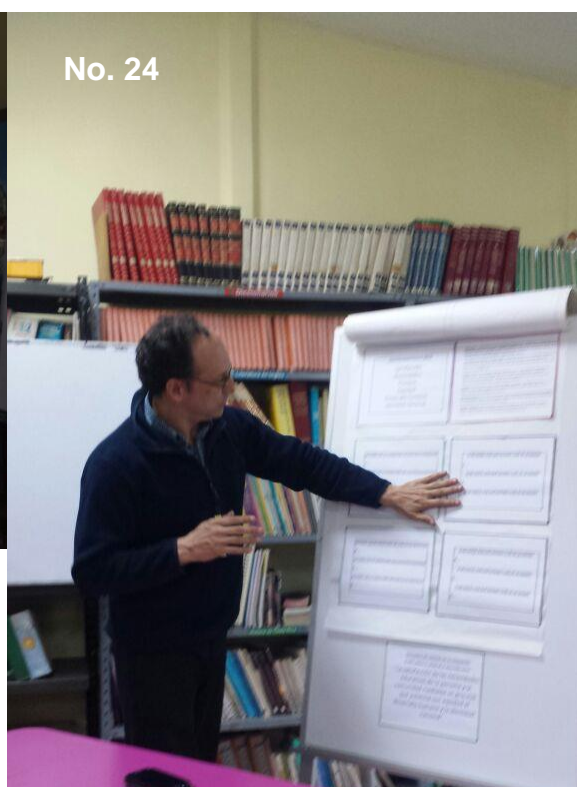
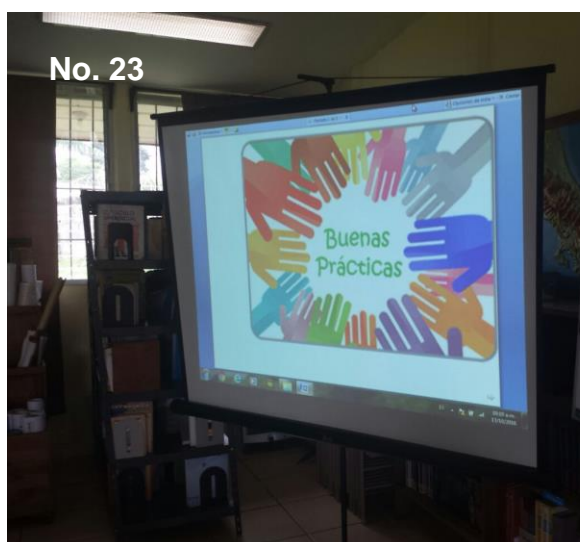




## Fotos Nos. 16-17-18-19-20-21-22. Secuencia de los apoyos visuales para el grupo focal



**Fotos Nos. 23-24-25. Planteamiento de la calidad en el grupo focal.**







**Fotos Nos. 32-33. Charla final sobre los resultados obtenidos de los grupos focales y de discusión en el marco de la “creación del ambiente propicio”**

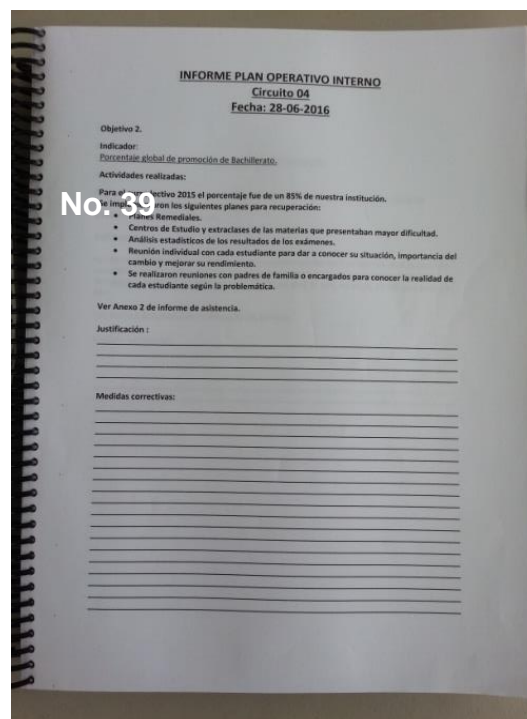
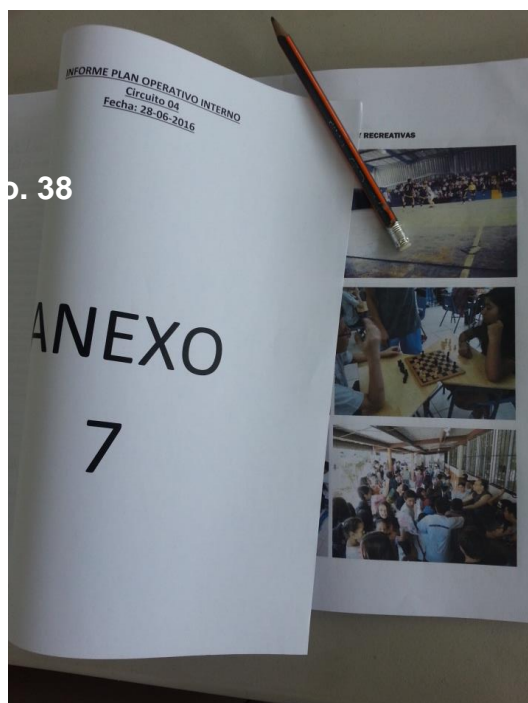
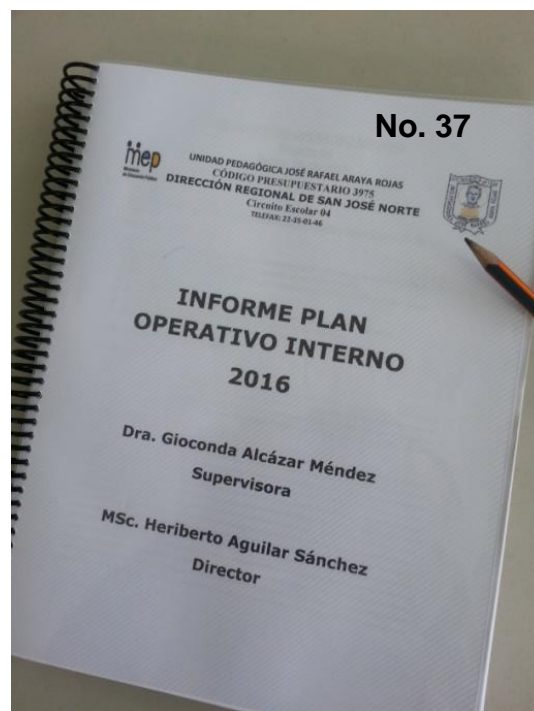
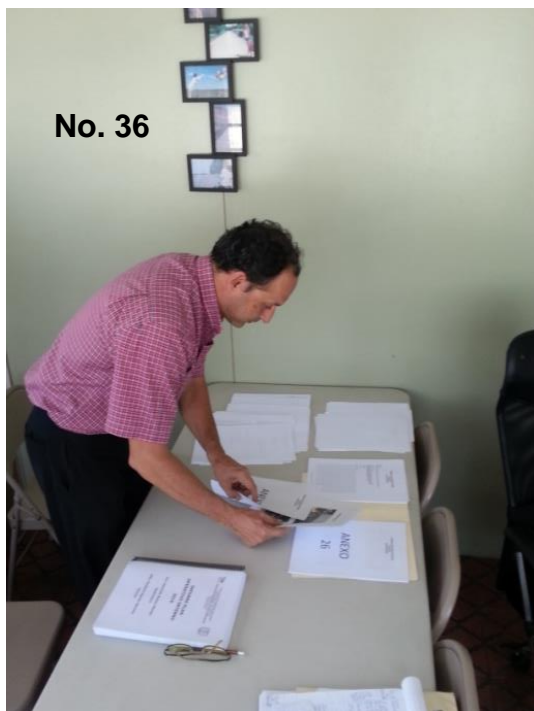


**Fotos No. 34-35. Inicio de la práctica con el estudio documental**

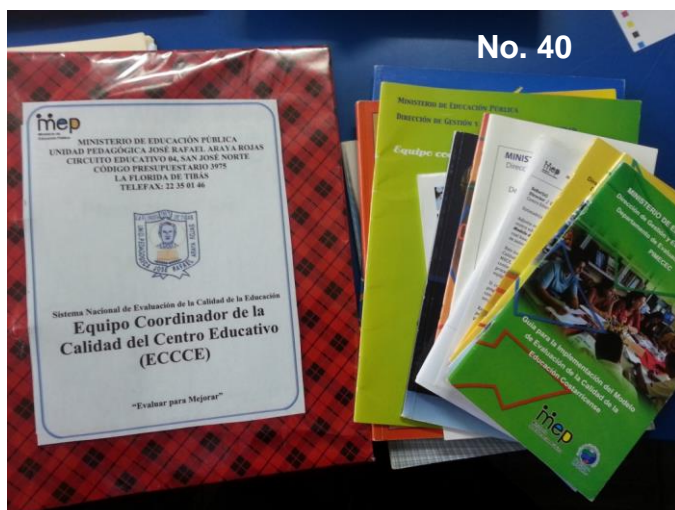




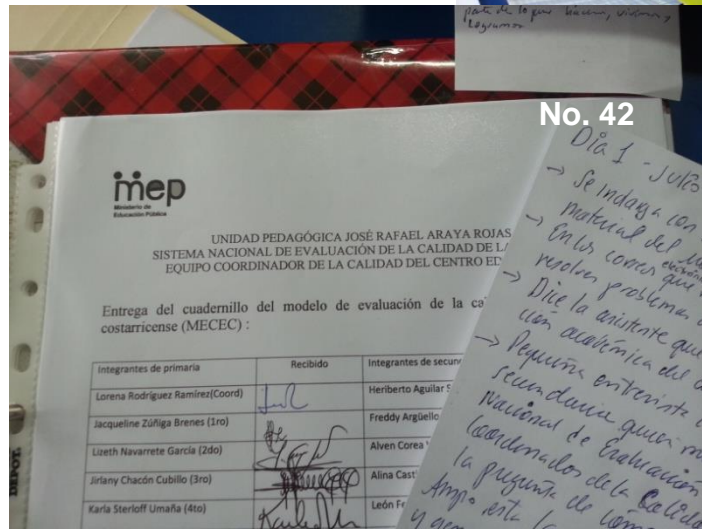
**Fotos No. 36-37-38-39. Colaboración y asesoría para la presentación del Informe Plan Operativo Institucional 2016 II trimestre**



## Fotos Nos. 40-41-42. Cuadernillos y libros sobre el SNECE



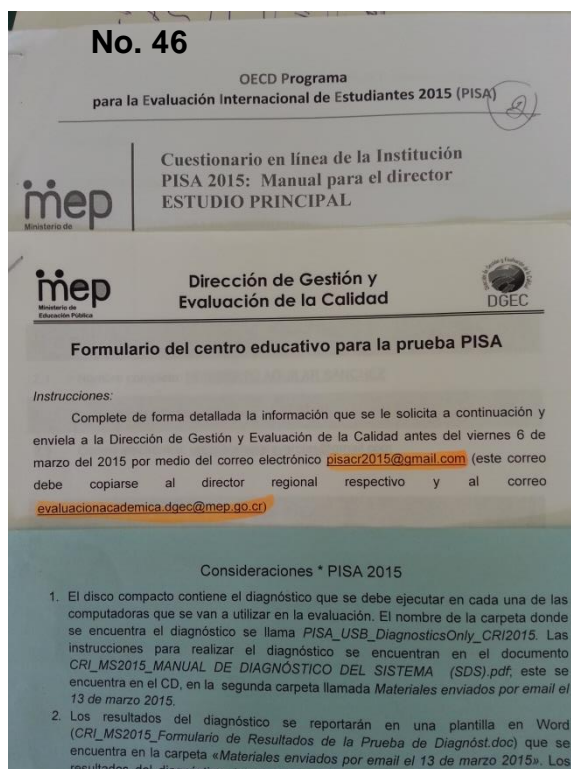
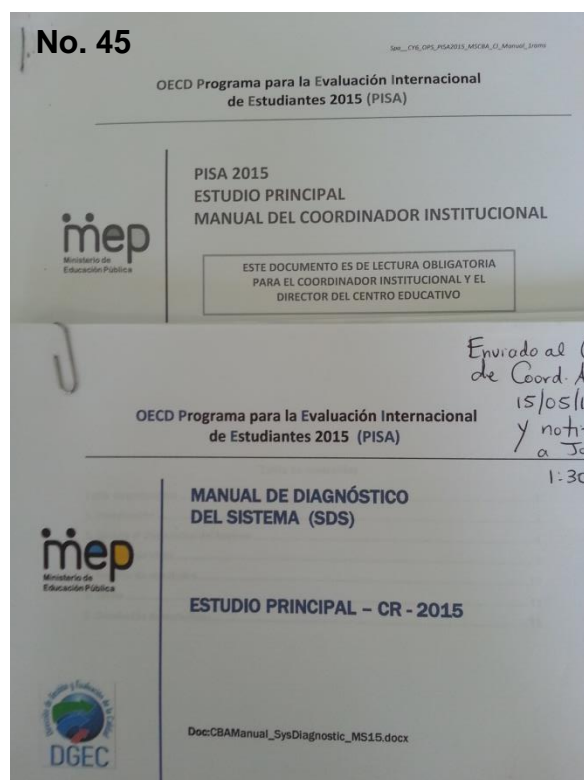
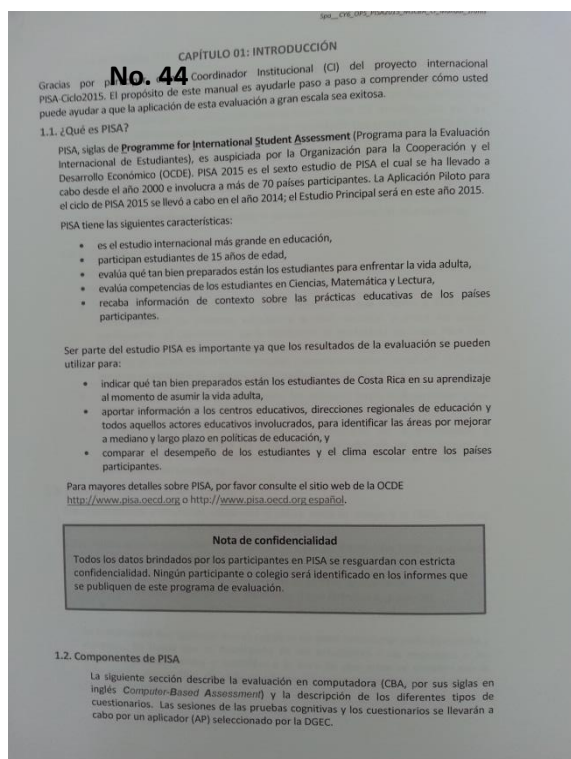
**PROPIEDAD DE LA INSTITUCIÓN**



**Nómina de entrega del cuadernillo del MECEC a miembros del ECCCE.**

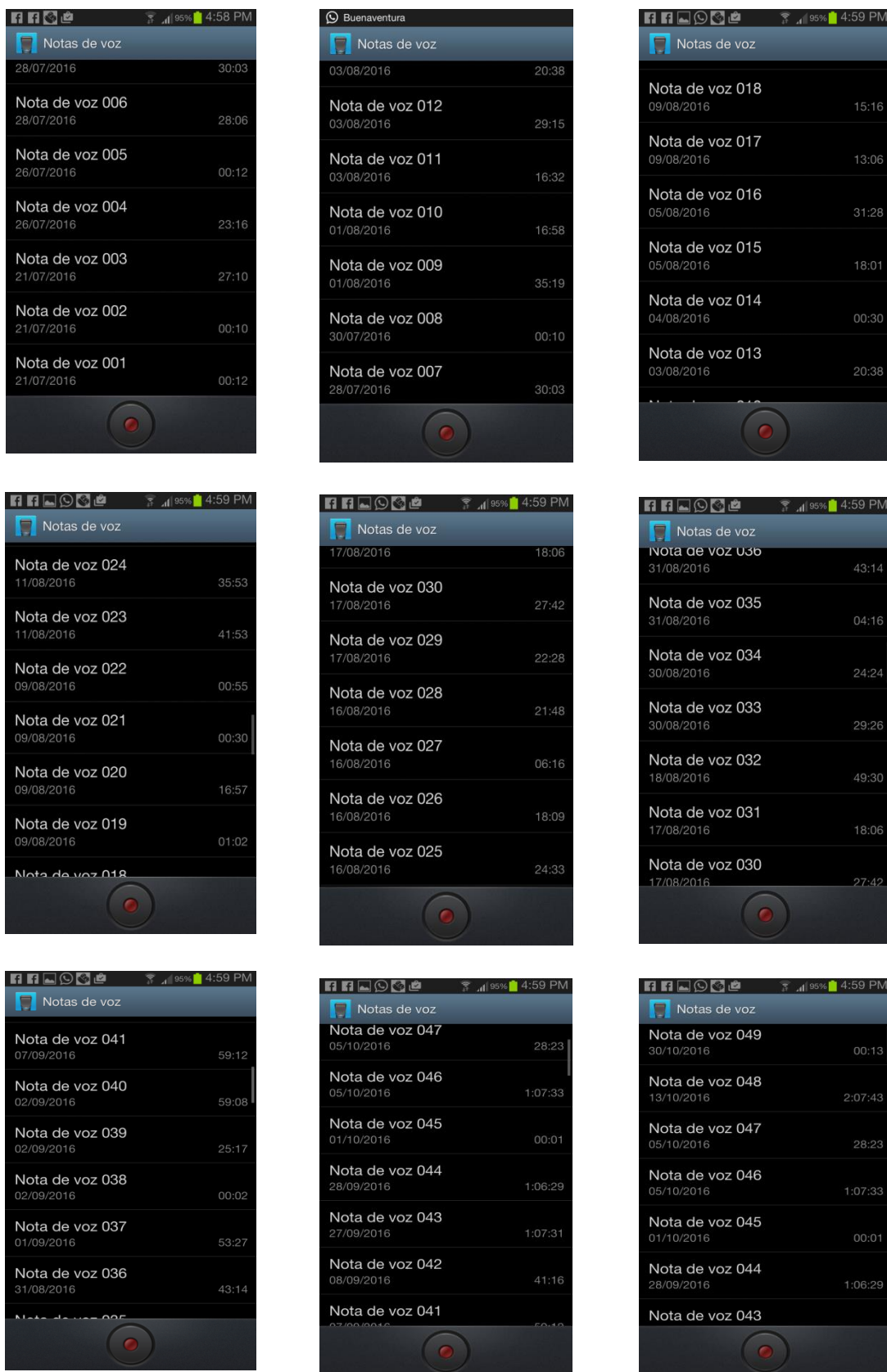


Fotos No. 43-44-45-46-47-48-49-50. Documentación de las pruebas PISA, reproducidas con autorización de la coordinación académica de la institución





**Foto No. 51. Registros de voz de las entrevistas, grupos focales y grupos de discusión.**











### 5.13.3 Cronograma para el grupo de discusión

Práctica Dirigida para la sensibilización e inducción a los sistemas de evaluación de la calidad en el servicio educativo																																												
NIVEL EN EJECUCIÓN: “Creación del Ambiente Propicio”																																												
Actividades de la institución en Septiembre, Octubre y Noviembre																																												
	Septiembre					Octubre																				noviembre																		
	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	
1er Exámenes Académicos																																												
1er Exámenes Complem.																																												
SEC																																												
ANDE																																												
2do Exámenes Complem.																																												
2do Exámenes académicos																																												
Pruebas de Bachillerato																																												
Grupo focal 2do grado																																												
Grupo focal Ed. Especial, inglés, Informática y hogar.																																												
Grupo de discusión: I Ciclo y Complementarias																																												
Grupo de discusión: II ciclo y Ed. Especial																																												
Taller final																																												

- 1.-Primeros exámenes académicos: Lunes 26, martes 27, miércoles 28 y jueves 29 de septiembre.
- 2.-Primeros exámenes de complementarias: Del 3 al 7 de Octubre de 2016.
- 3.-Congreso SEC: Miércoles 5, jueves 6 y viernes 7 de Octubre de 2016.
- 4.-Congreso ANDE: Miércoles 19, jueves 20 y viernes 21 de octubre de 2016.
- 5.-Pruebas de BACHILLERATO: martes 1, miércoles 2, jueves 3, viernes 4, lunes 7 y martes 8 de Noviembre.
- 6.- Segundos exámenes de complementarias: lunes 31 de octubre, martes 1, miércoles 2, jueves 3 y viernes 4 de noviembre.
- 7.- Segundos exámenes académicos: lunes 7, martes 8, miércoles 9, jueves 10 y viernes 11 de noviembre.